



Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas

**Tesina para optar al Título de
Ingeniero de Sistemas**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA
CALIDAD EN LA FARMACIA GENERAL DEL HOSPITAL MILITAR
ESCUELA DR. ALEJANDRO DÁVILA BOLAÑOS**

Presentado por:

Br. Carlos Vladimir González Mena

20-19666-4

Tutor

Ing. Marvin Sánchez Munguía

Managua, Septiembre 2014

Contenido

Introducción.....	1
Justificación.....	3
Resumen del Tema.....	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO I: DIAGNOSTICO.....	6
1. La Organización	11
1.1 Cultura Organizacional.....	12
1.2 Personal y Estructura Organizacional	12
1.3 La Comunicación	15
1.4 Usuarios	16
1.5 Dimensiones de la Calidad en los Servicios.....	17
1.5.1 Población.....	19
1.5.2 Muestra	19
1.6 Procesos	20
1.6.1 Proveedores	21
1.6.2 Elementos de Entradas a los Procesos.....	21
1.6.3 Sub-Procesos.....	22
1.6.4 Proceso de Abastecimiento de Medicamentos	22
1.6.5 Sub Proceso de Recepción	27
1.6.6 Sub Proceso de Almacenamiento	30
1.6.7 Sub Proceso de Despacho/ Distribución de Medicamentos.....	36
1.6.8 Procedimiento Solicitud/ Despacho de Medicamentos en Atención Abierta	39
1.6.9 Cálculo del Cp: Capacidad del Proceso de Despacho.....	40
1.6.10 Sistema Actual de Líneas de Espera para el Despacho de Medicamentos	43
1.7 Salidas de los Procesos.....	45
CAPITULO II: ELEMENTOS INTEGRANTES DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTOS DE LA CALIDAD.....	47
Elementos para el Aseguramiento de la Calidad	48
1.- Cultura Organizacional.....	49
2.- Organigrama	51

3.- Proceso de Abastecimiento	53
3.1 Prevención de Errores.....	53
3.2 Sistema de Control	54
3.3 Aseguramiento de la Calidad Puntos Críticos de este proceso.....	57
3.4 Del Aseguramiento del Modelo de Abastecimiento ideal para la Farmacia.....	58
CAPITULO III: PLAN OPERATIVO DE IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	69
Documentación para la Auditoría y Control	71
1. Conocimiento de las Necesidades del Cliente y Diseño de los Procesos de Trabajo de la Organización, por parte del Grupo Directivo de la Farmacia	72
1.1 Conocimiento del Cliente Usuario y Obtención de la Información de sus Necesidades Básicas y Diferenciales	73
1.2 Administración de la Información del Cliente Usuario para el Desarrollo de Productos, Servicios y Procesos de Trabajo	75
1.3 Planeación Estratégica Basada en Información de las Necesidades Detectadas	75
1.4 Diseño e Identificación Básica de Procesos de Trabajo Crítico, de Procesos de Apoyo e Indicadores.....	77
1.4.1. Procesos de Trabajo Clave	78
1.4.2. Procesos de Trabajo de Apoyo.....	78
1.5 Propuesta de Educación, Desarrollo y Calidad de Vida en el Trabajo para el Cliente Interno	79
1.6 Liderazgo Directivo para el Logro de la Satisfacción del Cliente Usuario	80
2. Despliegue del Diseño de Procesos de Trabajo por parte del Cliente Interno	80
2.1 Liderazgo del Grupo Directivo Basado en Valores Mediante el Ejemplo al Cliente Interno	81
2.2 Asignación y Delegación de la Información Básica de Procesos o Indicadores Definidos por el Grupo Directivo, al Cliente Interno	81
2.3 Definición Grupal de Tareas Individuales y Operación de los Procesos por el Cliente Interno	82
2.4. Respuesta Inmediata a las Necesidades del Cliente Usuario.....	82
2.5 Asistencia Proactiva del Grupo Directivo al Cliente Interno	83
2.6 Uso del Método de Solución y Prevención de Problemas en los Procesos de Trabajo por el Personal de la Organización.....	84
2.7 Uso de los Métodos de Documentación, Mejora y Comparación en los Procesos de Trabajo por el Cliente Interno	84

3. Presentación del Resultado del Diseño Desplegado de los Procesos de Trabajo al Cliente	
Usuario	85
3.1 Mejora en los Resultados de Satisfacción del Cliente.....	85
3.2 Autoreconocimiento del Cliente Interno por Resultados de Satisfacción del Cliente Usuario	
.....	86
3.3 Protección y Regeneración del Medio Ambiente	87
3.4 Promoción de la Cultura de Satisfacción del Cliente Usuario en su Comunidad.....	87
3.5 Desarrollo y Protección de Tecnología Administrativa e Industrial.....	87
Conclusiones	89
Recomendaciones.....	90
Bibliografía	91
ANEXOS	92

Introducción

A partir del Plan Estratégico de Desarrollo que se ha fijado el Hospital Militar Alejandro Dávila Bolaños en Managua para los próximos 5 años, se hace necesario diseñar una nueva imagen ante los usuarios, que estaría integrando las más modernas instalaciones, una nueva infraestructura, un nuevo concepto, modernización de sus procesos, fortalecimiento y ampliación de los servicios de atención a pacientes de régimen asegurado y de régimen privado. Se tiene planeado que empiece a funcionar en agosto de 2014, y pretende atender aproximadamente 150,000 asegurados. En cuanto al personal, el hospital albergará a 2,150 trabajadores, entre médicos, enfermeros, personal de apoyo, personal técnico, entre otros.

Así es como se observa que la magnitud de escala que tendrá este nuevo hospital, obliga a Asegurar los procesos críticos que se desarrollan en dicho hospital.

Dentro de estos servicios que desea fortalecer y modernizar, están los servicios despacho y abastecimiento que presta La farmacia general que posee el hospital que en adelante llamaremos “FAHOMI” para efectos de abreviar.

Dado la cantidad de procesos e información que se debe sistematizar, la alta demanda de servicios, el incremento de nuevos asegurados, el número de pacientes no atendidos a diario, y el poco personal asignado, la farmacia FAHOMI, está presentando un elevado y creciente índice de insatisfacción por parte de los usuarios expresado en: tiempos prolongados en largas filas de espera y respuestas tardías, pérdida de documentación y recetas, burocrático sistema de registro, y por otro lado, se presentan desabastecimiento de alguno productos, aglomeración de productos de poca demanda, entre otras cosas.

Esto ha provocado buscar una solución que reduzca este nivel de insatisfacción de los usuarios de esta entidad. Es por ello que la presente propuesta, recoge los elementos necesarios para el Aseguramiento de la Calidad de los servicios de abastecimiento y despacho que presta la farmacia del Hospital Militar.

El documento se estructura de la siguiente manera:

En el CAPÍTULO I, se exponen los resultados de un diagnóstico sobre todo lo relacionado con la Calidad de los servicios en esta área de trabajo. Para ello se utilizan herramientas de diagnóstico y de Control Estadístico de la Calidad tales como Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Check list, etc, buscando las causas, efectos y sus relaciones. Además, se pretende definir en este diagnóstico, los procesos críticos para Asegurar la Calidad en esos puntos. Para ello se recurre a los diagramas de Flujo.

En el CAPÍTULO II, se plantean los elementos de Aseguramiento de la Calidad en los procesos críticos que se desarrollan. Estos elementos deben abarcar tanto la infraestructura, las personas y los procesos de gestión de inventarios por considerarse uno de los más críticos. Dichos elementos estarán articulados según la metodología que propone Juran que consiste en Planear la Calidad, Controlarla para posteriormente Mejorarla.

En un CAPITULO III se formula un plan operativo de ejecución de este Sistema de Aseguramiento de la Calidad para obtener los resultados deseados.

Hay que resaltar que las modificaciones que la farmacia ha experimentado han sido sin algún estudio previo, ni bajo normas o estatutos. Donde se implementa un proceso a base una norma es al momento de contratar a una regente farmacéutica, ya que el expediente es valorado por el MINSA y la dirección de la institución.

Al final se exponen conclusiones y recomendaciones que servirán para establecer un hilo conductor y seguimiento a todas las incidencias que conlleva la implementación de dicha propuesta.

Justificación

Cuando una organización pretende relanzar su imagen, su identidad y su prestigio, debe Asegurar sus procesos. Esto trae consigo un Aseguramiento de la Calidad expresado en el incremento de la satisfacción de sus colaboradores y de sus usuarios.

Los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, proporcionan la ruta que debe trazarse toda organización para llegar al nivel básico de la Calidad de los productos o servicios que oferta. También estos sistemas permiten avanzar a la siguiente etapa como es la Mejora Continua hasta establecer en un nivel de Calidad como las organizaciones de Calidad 1.

Si en la Farmacia FAHOMI se proporciona y se implementa este Sistema, sus reclamos, quejas, fallos, y no Conformidades, se verán reducidas drásticamente pues cada quien sabrá qué debe hacer en cada momento y en cada lugar.

También se verán reducidos la fatiga y el estrés de los colaboradores internos de la farmacia. Se desarrollarán mejores relaciones a largo plazo con los proveedores y la organización tendrá un mejor clima laboral y desempeño.

En caso que no se pueda proporcionar o implementar esta propuesta, se verá afectada toda la organización en su desempeño y pone en riesgo a toda la organización del hospital.

Resumen del Tema

A partir de la creación de un nuevo Hospital Militar, se ha realizado esta presente propuesta de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Farmacia de dicho hospital.

El diseño de esta propuesta de Sistema inicia con el desarrollo de un diagnóstico sobre la Calidad del servicio que brinda dicha instancia en busca de las mayores no conformidades que afectan la calidad del servicio. Este diagnóstico solamente cubrió los procesos Abastecimiento y Despacho. Sin embargo se pudo detectar que la Falta de Cultura Organizacional afecta a toda la organización y a todos los procesos que en ella se desarrollan.

Las mayores No Conformidades tienen que ver con tiempo de abastecimiento y con el tiempo de despacho, aunque en este último caso, se concluyó que no están claramente definidas estas no conformidades, dado que no se tiene un departamento de gestión de quejas y reclamos.

De este diagnóstico, se desarrollaron los elementos básicos que sirven de partida para la adecuación del modelo del sistema. Se proponen elementos de la Cultura Organizacional, los puntos críticos de control, el modelo de gestión de pedidos, algunas herramientas de control y seguimiento y por último, un plan operativo de ejecución. Aunque este último puede modificarse en búsqueda de la mejor oportunidad para su implementación.

No se realizaron análisis de Costos, dado que en Calidad solamente existen los Costos de la No Calidad y éstos, no estaban contemplados dentro de los objetivos del estudio.

Objetivo General

Proponer un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de abastecimiento y despacho de medicamentos que presta la Farmacia del Hospital Militar “Alejandro Dávila Bolaños” a los usuarios de categoría privado.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico en la organización que muestre todos los aspectos relacionados con la Calidad en los servicios de abastecimiento y despacho que presta la farmacia del Hospital Militar.
- Establecer los elementos necesarios que integren un Sistema de Aseguramiento de la Calidad adecuado a este tipo de servicios, a través de la Metodología de JURAN.
- Diseñar un plan operativo de seguimiento y control de este Sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice la correcta ejecución y los resultados deseados en los procesos antes mencionados.

CAPITULO I: DIAGNOSTICO

El Servicio de Farmacia de un hospital es un Servicio General Clínico, integrado funcional y jerárquicamente establecido en el Hospital Militar Alejandro Dávila Bolaños. Dentro de sus principales funciones están las siguientes:

- Garantizar y asumir la responsabilidad técnica de la adquisición, *Calidad*, correcta conservación, cobertura de las necesidades, custodia, preparación de fórmulas magistrales o preparados oficinales y dispensación de los medicamentos precisos, incluidos en la guía farmacoterapéutica del hospital.
- Establecer un sistema eficaz y seguro de dispensación de los medicamentos.
- Formar parte de la Comisión de Farmacia y Terapéutica del hospital, y en el marco de la misma, participar en la selección de los medicamentos a incluir y su empleo.
- Formar parte de todas aquellas comisiones en las que sus conocimientos puedan ser útiles.
- Establecer un sistema de información de medicamentos a pacientes y personal sanitario.
- Llevar a cabo actividades educativas sobre cuestiones de su competencia dirigidas a personal sanitario y a pacientes.
- Efectuar trabajos de investigación propios o en colaboración con otras unidades o servicios y participar en los ensayos clínicos con medicamentos.
- Establecer un sistema de fármaco-vigilancia dentro del hospital que permita la detección precoz de efectos secundarios y/o reacciones adversas importantes.
- Llevar a cabo cuantas funciones puedan redundar en mejor uso y control de los medicamentos.

Según lo antes planteado, se puede resumir que la farmacia cumple las funciones y actividades farmacéuticas de tipo asistencial, administrativo, tecnológico y científico. Todas estas funciones y actividades deben Asegurar siempre la Adecuación y Conformidad de la *Calidad*.

Por ello, un Sistema de *Aseguramiento* ayudará a articular todos los esfuerzos de la organización a satisfacer las necesidades de los usuarios.

En general el Servicio Farmacéutico se resume de la siguiente manera

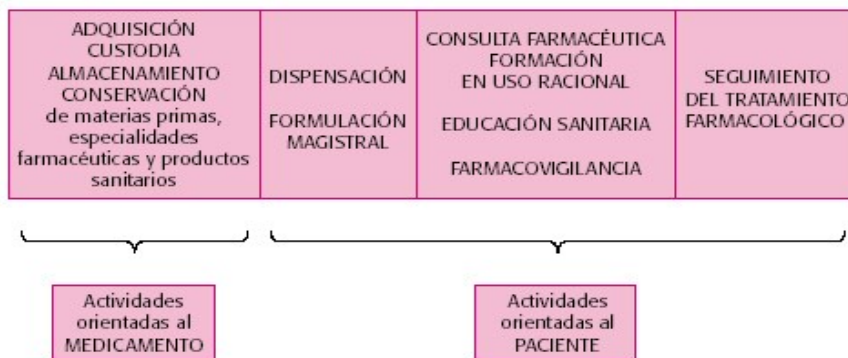


Figura # 1

El Sistema de *Aseguramiento de la Calidad* constituye las bases fundamentales de la motivación positiva en todos los empleados y representantes de las organizaciones, desde altos ejecutivos hasta personal de apoyo, personal de oficina, agentes y personal de servicio. Y una capacidad poderosa de *Aseguramiento* total de la *Calidad* es una de las fuerzas principales para lograr una productividad muy mejorada. Para asegurar que los productos que llegan al cliente, sean portadores al menos de una *Calidad* aceptable, se requiere una inspección de todos los procesos, para lo cual se recurre a dos vías fundamentales: 1º)- La inspección de los productos al final del proceso con el objetivo de separar los buenos de los malos y 2º) La inspección con el fin de regular el proceso. *“A los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad se la podría definir como la responsabilidad que la organización tiene de determinar que los sistemas, recursos y procedimientos escritos sean adecuados y se cumplan, a los efectos de asegurar que los productos sean controlados y que en sus formas posológicas finales habrán de cumplir todas las especificaciones que correspondan. “Normalmente se desarrollan Procedimientos Operativos Estándar que, al ser realizadas por gente debidamente capacitada, contribuyen a asegurar la Calidad e integridad del producto¹.”*

En este sentido, la presente propuesta surge como una necesidad planteada de disponer de procedimientos escritos para las operaciones que,

¹ Juran y Grina “Análisis y Planeación de la Calidad.”

directa o indirectamente, puedan afectar la *Calidad* de los productos o la actividad de despacho o de Aprovisionamiento, de manera de dar respuesta a los objetivos estratégicos planteados a largo plazo por el Hospital Militar ADB.

Es lógico, entonces, que la *Seguridad de la Calidad* se convierta en una función supervisora, a menudo con operaciones de revisión para determinar que los procedimientos y sistemas son correctos y, de lo contrario, recomendar los cambios que requieran. La gerencia superior recurre al servicio de seguridad de *Calidad* para adquirir cierto nivel de “comodidad” acerca de lo bien que se están cumpliendo las normas orientadas por el MINSA y las disposiciones gubernamentales.

Así, la función de revisión del seguro de la *Calidad* no solo determina que los procedimientos son los vigentes y correctos, sino que también se los cumplen. Es por esto que el controlar la *Calidad* de los medicamentos, debe estar enmarcado en regulaciones que definan buenas prácticas para la adquisición, distribución, recepción, almacenamiento, dispensación entre otras actividades, como la parte de las responsabilidades que tiene la Gerencia de FAHOMI como profesionales farmacéuticos, de brindar a los pacientes una adecuada *Calidad* de los medicamentos que consumen.

Uno de los grandes problemas que surgen en la parte del ciclo de transporte desde la industria de manufactura, hasta el almacenamiento del medicamento en locales de los consumidores, es que no disponen de locales adecuados para garantizar la conservación en las condiciones requeridas para cada medicamento como son: temperatura, humedad, aireación, limpieza, etc. Eso puede generar inconformidad en los pacientes por mala ingestión o medicamentos no efectivos.

A partir de lo antes expuesto, se realiza el siguiente diagnóstico auxiliado de las Técnicas y Herramientas de *Calidad* que ayuden a definir los puntos críticos que hay que Asegurar en los dos procesos principales, Abastecimiento y Dispensa (despacho) de Medicamentos.

Los resultados de dicho diagnóstico, auxiliado de la metodología de Juran, contribuirán muy claramente a establecer los elementos del Sistema

como tal, su adecuación correcta a la organización y sus necesidades y arrojará los parámetros de evaluación para su Mejora Continua.

Así el diagnóstico se desarrolla sobre los elementos que intervienen en el *Aseguramiento* de los procesos mencionados. Estos elementos son: la organización, la Infraestructura, los Procesos, Procedimientos, Productos y las Dimensiones de la *Calidad* que el cliente identifica al hacer uso de este servicio entre otras cosas. El diagnóstico se plantea en las siguientes fases:

ELEMENTO DEL SISTEMA	OBJETIVOS	Técnica/ Herramienta
1. La Organización		
1.1 Cultura organizacional	Determinar el nivel de comprensión de la cultura organizacional, y sus elementos	Entrevista Brain Storm
1.2 Personal y Estructura Organizacional	Verificar la adecuada asignación de funciones y tareas a cada miembro de la organización.	Entrevista
1.3 Comunicación	Verificar la efectividad de la comunicación que interviene en la ejecución de los procesos y el desempeño.	Entrevista.
1.4 Los Usuarios	Medir el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios.	Encuesta Glifo
1.5 Las Dimensiones de la Calidad en los servicios	Establecer las dimensiones de la Calidad más importante para los usuarios en los servicios recibidos.	Encuesta
2. Los Procesos		
2.1 Adecuación de los procesos	Determinar el grado de adecuación de los procesos a partir de la No Conformidad..	Observación Diagrama de Flujo
2.2 Puntos críticos	Determinar los puntos críticos de los procesos en que la Calidad se ve más afectada	Check list. Diagrama de Flujo.
2.3 Capacidad del Proceso	Evaluar la capacidad del proceso	Índice Cp
2.4 Herramientas de Control utilizadas en estos servicios.	Cotejar las herramientas o técnicas de control que se utilizan para la correcta ejecución de los procesos	Entrevista Encuesta
3. Los Productos		

1. La Organización

Es el conjunto de personas, relaciones, regulaciones que realizan un trabajo en función de obtener un todo para todos.

Para el caso de las empresas, la organización sin duda, y la relevancia actual de los procesos de *Calidad* en sus modalidades de certificación y sistemas guías de autodiagnóstico – en búsqueda de una mayor competitividad – ha propiciado cambios drásticos en el ámbito de su cultura, sus decisiones, ambiente y relaciones internas y externas, y de igual forma, el intento de un pleno desarrollo del potencial de capacidades latentes al seno mismo de la organización, son las causas que obligan a desarrollar modernidad y optimización funcional en busca de la satisfacción de los miembros de la organización y la fidelidad de los clientes

La *Calidad* Total exige fundamentalmente participación de todos en el mejoramiento continuo, por lo que cada trabajador debe ser responsable de su propia actuación, debe saber analizar, planear, ejecutar, comprobar, corregir, aprender y rediseñar, todo esto sintiéndose orgulloso por su trabajo.

De manera simultánea, las exigencias que el entorno globalizante presenta a las empresas en la denominada Era de la *Calidad* y Sociedad del Conocimiento; cuyas características fundamentales son una acelerada producción de conocimientos, una sobrevaloración del capital intangible, estímulo irrestricto hacia las actividades de innovación y una verdadera revolución de los instrumentos del saber, ubican a los *Procesos de Gestión Cualitativa* cada vez en un mayor nivel de importancia dadas sus particularidades adaptativas a la vertiginosa exigencia requerida.

Las particularidades de un *Sistema de Aseguramiento de la Calidad*, hace necesario el desarrollo de habilidades y conocimientos diversos que *CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS* remiten a un “perfil deseado” de los miembros de la organización, no tan fácilmente asequible, es decir que debe cumplir ciertos requisitos para ocupar un puesto en el Servicio de Farmacia por tanto se realiza un diagnóstico sobre los elementos que

constituyen la Cultura Organizacional. Estos elementos son entre otros Misión, Visión, Valores y Principios, Factores claves de éxito, comunicación, etc.

De la entrevista realizada, se concluye que el hospital militar y su Cuerpo Médico Militar es un órgano común del Ejército de Nicaragua designado para garantizar la atención médico – sanitaria de la población militar y su núcleo familiar, y está designado también para responder por el *Aseguramiento* médico de los Planes Operacionales y Especiales que el Ejército desarrolla.

Sin embargo, como un servicio adicional, el Hospital Militar ahora cuenta con servicio de atención médica a la población en general.

1.1 Cultura Organizacional

Su cultura organizacional responde a la misma que establece el Ejército de Nicaragua, por tanto No tiene Cultura Organizacional declarada independiente, si no que comparte la misma del Ejército Nacional. La única declaración que hace el Ejército con respecto a su cultura es:

El Ejército de Nicaragua es una institución nacional, de carácter profesional, apartidista, apolítica, obediente y no deliberante. Arto 93. Cn.

Así, el Hospital Militar al igual que su Farmacia no posee estos elementos de Cultura independientes y por tanto no los declara.

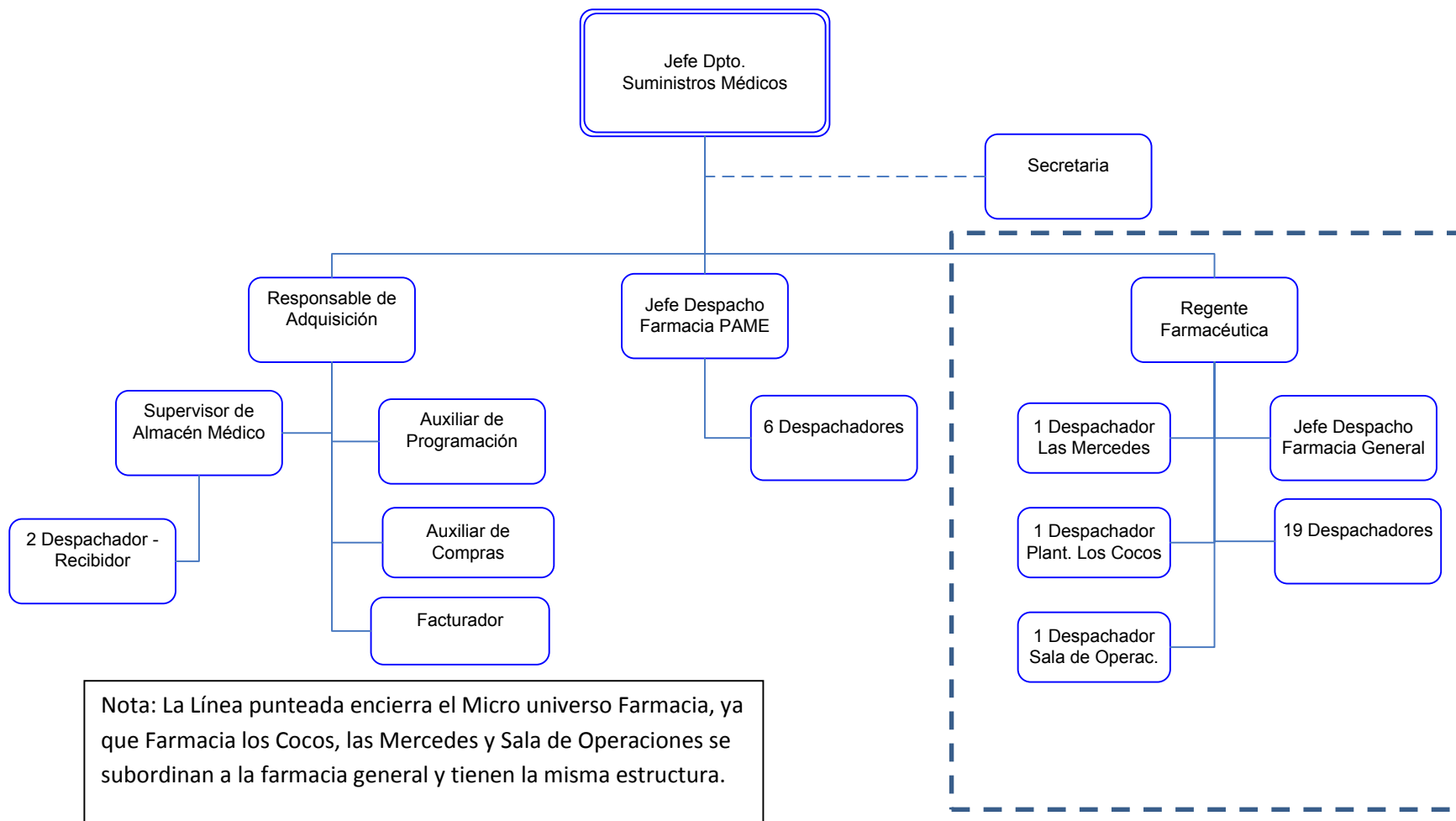
A pesar de lo anterior, es oportuno considerar que como el Hospital cuenta con servicio privado, deberá entonces actuar como tal. Es decir que debe poseer Cultura Organizacional propia.

1.2 Personal y Estructura Organizacional

La condición anterior obliga a la organización a incorporar personal con una permanente superación en las áreas de habilidades técnicas y conductuales para la producción de servicios requeridos, cuidados extremos en lo relativo a dominio de enfermedades y sus medicamentos, manejo adecuado de atención al cliente, manejo de términos médicos, marcas, genéricos etc. También incluye la necesidad de inserción en dinámicas de mejoría de destrezas favorables para el desempeño funcional en el Control de *Calidad* de los medicamentos tanto en el aprovisionamiento, despacho y almacenamiento de los mismos.

La siguiente figura representa el Organigrama actual:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DPTO. SUMINISTROS Fig. 2



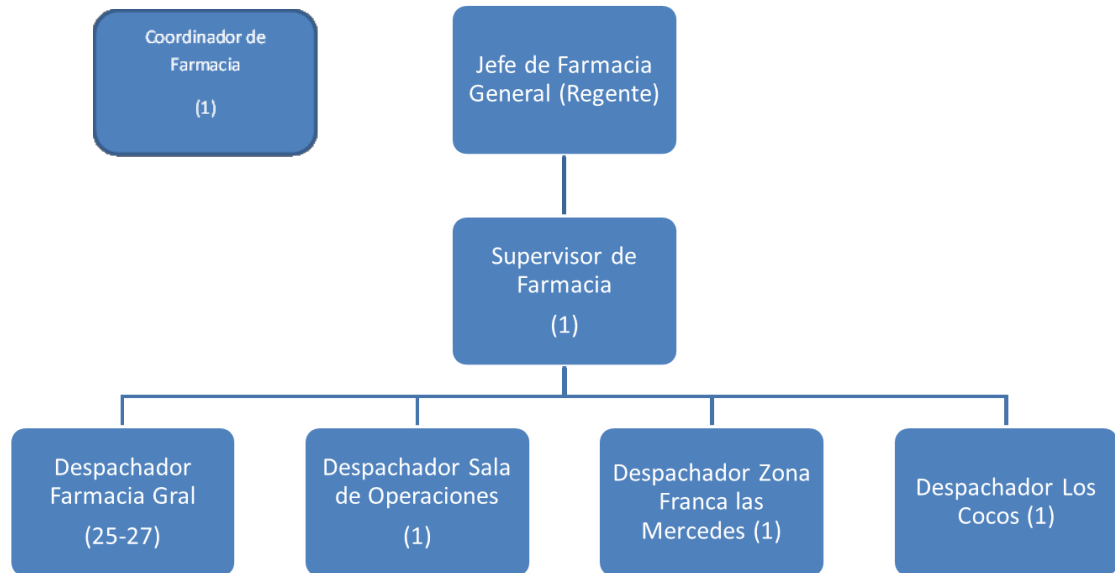


Fig. 3 Organigrama parcial Farmacia FAHOMI

El personal está distribuido en 4 farmacias sucursales que conforman el Departamento de Suministros Médicos quienes realizan tareas operativas y administrativas. La primera cuenta con el mayor número de empleados, un total de 34 personas distribuidas en los diferentes turnos, incluidos el personal de mantenimiento, limpieza y recepción. En resumen son: 1 coordinador, 1 Jefe de Farmacia, 1 supervisor y aproximadamente 30 despachadores.

La mayoría de los empleados ha trabajado para el hospital por un periodo comprendido entre 1 y 3 años. Otra parte del personal ha trabajado por un periodo menor a un año y 8 personas han laborado en éste por más de cuatro años. El personal que se encuentra dentro del rango de 1 a 3 años son aquellos que se conocen mejor entre sí y aunque no están muy satisfechos con algunos aspectos del clima laboral, han permanecido en él porque les agrada su trabajo. Se presenta la misma afirmación con los que llevan más de cuatro años, pero puede decirse que ellos se han mantenido ahí debido a la confianza que la administración deposita en ellos; ya que la mayoría ocupa puestos de mandos medios por su preparación académica y su experiencia.

Aquellos que se encuentran en el rango de menor a un año son personas que tienen depositados el deseo de seguir trabajando ahí.

1.3 La Comunicación

La comunicación es una variable importante y se encontró que ésta, no es la más adecuada dentro de la organización ya que la misma por parte de la administración con los empleados, no es abierta, ni directa ni oportuna; debido a que muchos de ellos desconocen en primera instancia los objetivos de largo plazo, no se enteran de decisiones nuevas y no son tomadas en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.

El no poner énfasis en esta variable puede provocar serios problemas al clima laboral, ya que no hay una comunicación entre los departamentos que permita que el servicio brindado a los pacientes sea uniforme, constante y adecuado. Por ejemplo si en una sucursal se sabe que un paciente necesita un medicamento y no se tiene, éste debería consultar a las demás sucursales si la tienen, para darle esa alternativa al paciente, pero no sucede así. Esto por la falta de comunicación.

Un aspecto destacable es que los empleados se sienten comprometidos a servir al cliente (Paciente) de la mejor forma posible; es decir, tratan siempre de brindarle todo lo que necesita, tanto en información como en atención. Lo hacen con gusto, amabilidad y calidad. Esto significa que tienen un alto grado de actitud de servicio y responsabilidad de brindar sus servicios con calidad. Lo que repercute en que existan pacientes repetitivos que buscan los servicios de la farmacia porque realmente quedaron satisfechos y porque les agrada la atención que aquí reciben. En resumen se puede decir lo siguiente:

Aspectos Positivos

- ✓ Buenas relaciones.
- ✓ Ambiente agradable.
- ✓ Trabajo equitativo y justo.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Alto grado de actitud de servicio.

Aspectos Negativos

- ❖ Desconocimiento de los objetivos estratégicos.
- ❖ Comunicación cerrada, inoportuna, e indirecta.

- ❖ Ausencia de uso de red de comunicación entre sucursales.
(Ver Anexo # 1 Entrevista)

1.4 Usuarios

Según la norma NMX-CC-9000-IMNC-2000 Vocabulario (ISO 9000:2000), que orienta esta herramienta de análisis de los procesos, el último elemento que especifica está relacionado con los usuarios.

Además, se incluye como usuario a todo cliente. La palabra "cliente" es asumida de una manera especial: *el cliente es aquella persona que responsablemente busca un servicio y participa del proceso terapéutico de la misma manera; aquella, consiente de su capacidad de desarrollo no utilizada, que no va "en busca de ayuda" sino que trata de ayudarse a sí misma.*

Los servicios de farmacia hospitalaria dispensan medicamentos a los siguientes grupos de pacientes y usuarios contributivo, subsidiado, particular, otro).

- Pacientes ingresados: se les proporcionan los medicamentos y productos necesarios durante su estancia, mediante las correspondientes prescripciones médicas.
- Pacientes externos (no ingresados). Los servicios de farmacia hospitalaria les dispensan:
 - Tratamientos con medicamentos calificados de Uso Hospitalario
 - Tratamientos con medicamentos de Diagnóstico Hospitalario y Dispensación Hospitalaria cuando así se establece en el momento de su autorización, o mediante resolución del órgano competente.
 - Tratamientos para pacientes con patologías concretas como fibrosis quística, hemofílicos o VIH.
- Pacientes ambulatorios: se les dispensa a través del servicio de farmacia toda la medicación para su administración en algunas unidades clínicas como urgencias, hemodiálisis, radiología, hemodinamia, hospital de día, etc. A los pacientes atendidos en urgencias, si no son ingresados, se les debe proporcionar la medicación necesaria hasta poder acudir a su centro de

salud. Además de pacientes atendidos por riesgo laboral, si así le correspondiera.

- **Personal Farmacéutico:** son profesionales sanitarios específicamente capacitados e instruidos que disponen de la autorización correspondiente (por la autoridad competente del MINSA), para que gestionen la dispensación de medicamentos a los pacientes y realicen las tareas adecuadas para garantizar la seguridad y el uso eficaz de los medicamentos. Los farmacéuticos pueden resolver y gestionar algunos problemas de salud a nivel de atención primaria, a través de los servicios y productos de los que disponen.

1.5 Dimensiones de la Calidad en los Servicios

Es un hecho que toda institución prestadora de servicios de salud debe evaluar con alguna regularidad la calidad de la atención. Dicha evaluación se realiza a partir de 10 Dimensiones de Calidad².

Para la evaluación se realizó un muestreo simple. La muestra incluye a personal del Hospital, pacientes de régimen asegurado y pacientes de régimen privado entre Octubre, Noviembre y Diciembre 2013. Estas Dimensiones fueron recogidas entre 16 preguntas expresadas en 10 sub dimensiones relacionadas entre sí. Éstas son:

- Confiability:** Consiste en respetar lo prometido al cliente así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto o servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Se obtiene al cumplir al cliente con lo que el producto o servicio ofrece.
- Comprensión:** Implica la realización de esfuerzos serios para proveer atención esmerada e individual.
- Capacidad de respuesta:** Es la voluntad o disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones rápidamente y respondiendo rápidamente a las demandas.

² Berry y Parasuraman (1993): “Calidad en los Servicios”

- iv. *Competencia*: Consiste en poseer las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio, como destrezas del personal que atiende a los clientes, conocimientos y habilidades del personal de soporte y, por supuesto, capacidad de los directivos.
- v. *Accesibilidad*: Se refiere a la facilidad de contacto y acercamiento, a no hacer esperar a los usuarios. Se logra con una atención expedita al cliente, una ubicación conveniente y el establecimiento de horas adecuadas de atención.
- vi. *Credibilidad*: Desempeñarse con veracidad y honestidad, con objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Comprende el producto o servicio, la reputación de la empresa y las características del producto. El cliente debe poseer la seguridad de que su elección realmente fue correcta.
- vii. *Cortesía*: Se refiere a la amabilidad con que se trata a los clientes, lo que infunde confianza. La cortesía sin eficiencia o la eficiencia sin cortesía no tienen el impacto positivo que puede tener la combinación de estas características.
- viii. *Tangibilidad*: Evidencia de los beneficios que obtuvo el cliente al comprar el producto o servicio.
- ix. *Empatía*: La empatía va más allá de la cortesía: consiste en ponerse en el lugar del cliente para satisfacer sus expectativas. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía implica un servicio esmerado e individualizado.
- x. *Responsabilidad*: Servir al cliente pronto y eficazmente. Cuando los clientes no pueden comunicarse con la empresa debido a la burocracia, o cuando sus necesidades no son atendidas, perciben escasa responsabilidad.

Las principales Dimensiones de la Calidad analizadas son las siguientes: pues de ellas se puede tener rápida incidencia e inciden en el *Aseguramiento de la Calidad*.: Accesibilidad (ubicación, distribución, etc.); Tangibilidad (infraestructura, comodidades, etc.), Procesos (comprensión y dominio de lo que se hace); Comunicación: (grado de expresión de No Conformidades, relaciones interpersonales y de jerarquía); Satisfacción (resultado de la atención farmacéutica).

Entonces las preguntas de la encuesta están interrelacionadas así:

- ✓ Accesibilidad: Preguntas 16.
- ✓ Tangibilidad: Preguntas 6, 10, 11, 12, 13
- ✓ Procesos: 4, 9, 14
- ✓ Comunicación: 2, 5, 7, 8.
- ✓ Satisfacción: 1, 3, 15.

(Ver Anexo # 2 Encuesta)

1.5.1 Población.- Llamado también universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. La población se considera infinita dado que a pesar que se tiene el número de asegurados, su llegada a la Farmacia es aleatoria (tiene una Distribución de Poisson) al igual que los de régimen privado y personal del hospital. Dado lo anterior se puede deducir que no se conoce el número de elementos que la integran,

1.5.2 Muestra.- La muestra es un subconjunto de la población. Cuando la población es infinita se puede asumir la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \quad 3$$

Donde;

n: tamaño de la muestra.

Z_{α} : nivel de confianza. (95% = 1.65)

p: factor de éxito. (Valor de prevalencia) 50%

q: factor de fracaso. (1- p)

e: margen de error. 5%

Realizando los cálculos se encuentra un valor de 272 encuestas necesarias para este estudio.

Los resultados obtenidos demuestran lo siguiente:

- ✓ Dimensión de mayor conformidad: Accesibilidad.
- ✓ Dimensión de mayor no conformidad: Comunicación
- ✓ Mayores demandas:
 - Reducir el tiempo de Espera.

³ Hernández Sampieri "Metodología de la Investigación"

- Los equipos informáticos más rápidos.
- El personal que atiende quejas debe estar visible.
- Las quejas deben ser resueltas en menor tiempo.
- La letra de las recetas más claras y visibles.
- Establecer el sistema Turn-Matic para esperar sentado.

1.6 Procesos

Los Procesos involucrados en el desarrollo de los Servicios de FAHOMI, son los siguientes: Compra, Transportación, Recepción, Almacenamiento, Despacho y Distribución de Productos Farmacéuticos.

Estos Procesos deben realizarse cumpliendo procedimientos establecidos que garanticen el mantenimiento de la *Calidad* de los medicamentos. En general, se debe cumplir lo siguiente:

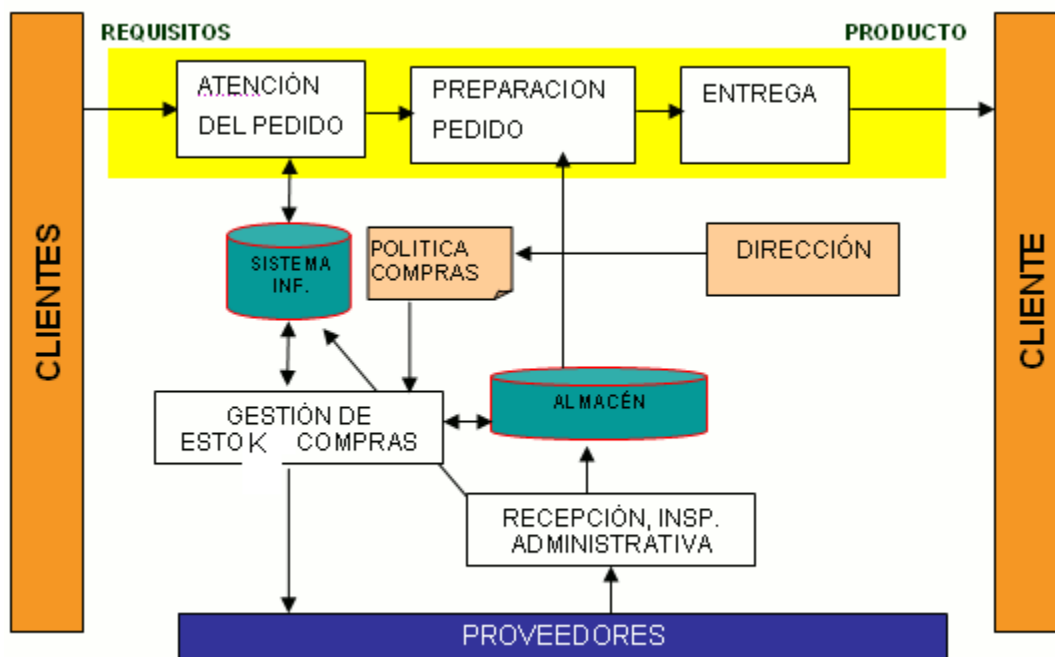


Fig.4 Diagrama de Flujo General de los Procesos de FAHOMI

Según este proceso, y a partir del uso del Enfoque Sistémico, que propone la norma NMX-CC-9000-IMNC-2000 Vocabulario (ISO 9000:2000) se evalúan cada uno de los componentes del sistema que consiste en los PROVEEDORES – ENTRADAS – SUBPROCESOS – SALIDAS - USUARIOS

A pesar que es una Norma Mexicana, la misma, es universal y se adapta a las condiciones y necesidades de la Farmacia del Hospital Militar.

Esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de cada uno de los elementos que intervienen. Así, se puede definir lo siguientes elementos.

1.6.1 Proveedores.- Entidades o personas que proporcionan las entradas como Medicamentos, Insumos y Material de Reposición Periódica MRP. Además proveen de información y asesoría en el uso y manejo de productos nuevos.

En este elemento del Sistema puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno(s) o externo(s), para el mismo u otros productos. Actualmente son varios los proveedores con los que se frecuenta y se tiene establecidas relaciones a largo plazo, por mencionar algunos tenemos: BIOPHARMA, GENERIFAR S.A., BÜHLER PHARMA, IMFARSA, LABORATORIOS RARPE S.A., LABORATORIOS ISNAYA, FARCO S.A., DICEGSA, BOEHRINGER INGELHEIM PROMECO, LABORATORIOS MERCK, LABORATORIO GRUNENTHAL, LABORATORIOS CEGUEL, LABORATORIOS Riestra, etc.

1.6.2 Elementos de Entradas a los Procesos.- Son los materiales, información y otros insumos de reposición, necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas satisfacen los requisitos de los pedidos. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

En las entradas a este proceso se pueden considerar los siguientes elementos:

- ✓ Orden de Pedido.
- ✓ Requisitos de los pedidos.
- ✓ Actividades que agregan valor.
- ✓ Sistema de Transportación.
- ✓ Sistema de Almacenamiento.
- ✓ Factura de compra.
- ✓ Pago y cancelación.
- ✓ Personal de compra y recepción.
- ✓ Proveedores.

1.6.3 Sub-Procesos.- Un sub proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan y que generan el proceso final, y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Para este tipo de productos, es importante el desarrollo de políticas de trazabilidad farmacéutica, permitiendo seguir la trayectoria del medicamento, haciendo posible su localización y, de este modo, lograr implementar un proceso eficaz de retiro de bodega cuando esté por caducar.

Hay que señalar que se pueden realizar diferentes compras por la naturaleza de los pedidos que pueden ser:

Pedidos normales: son aquellos en que las cantidades solicitadas se han ajustado en función de los consumos previstos durante un período definido anteriormente como una semana, un mes, etc.

Pedidos programados: son aquellos que se producen como consecuencia de los consumos históricos y previstos, los stocks mínimos, las existencias y las cantidades pendientes de suministro. Las ventajas que ofrece este tipo de pedido es que se reducen los costes de gestión. Pueden disminuir los precios de adquisición y aprovechar descuentos.

Pedidos abiertos: se hacen para solicitar una cantidad total aproximada sin que ello suponga un compromiso obligado de compra, en función de las necesidades reales que pueden ser mayor o menos a la cantidad reservada. Se diferencia de los anteriores por los plazos de entrega, los más frecuentes son de 24, 48 horas o de una semana máximo. Su ventaja es que reducen las formalidades y la burocracia.

Las anteriores definiciones están declaradas en documentación que no ha sido incorporada a la Documentación de Trabajo. Eso significa que no son oficialmente parte de la cultura. A continuación se presentan esa información para posteriormente realizar el diagnóstico sobre su empleo y su relación con la Calidad en los procesos.

1.6.4 Proceso de Abastecimiento de Medicamentos.- Este proceso consta de los Subprocesos de Compra, Recepción y Almacenamiento.

Situación Actual: El hospital cuenta actualmente con una bodega principal y 14 ventanillas distribuidas entre los principales servicios que se ofrecen.

Cada farmacia es encargada de realizar una orden de pedido en la noche, que será revisada en la mañana por la bodega principal para que esta se encargue de abastecer la farmacia de acuerdo a los pedidos realizados.

En cada turno siempre se encuentra un auxiliar de farmacia en este lugar. El auxiliar del turno de la noche es el encargado de revisar el inventario de medicamentos y utensilios que quedaron del día, para así realizar una solicitud de pedido a la bodega principal.

El control que lleva el auxiliar del inventario de farmacia de Urgencias no es un proceso estandarizado, pues las órdenes de pedido se generan con base al conocimiento empírico adquirido por los auxiliares de la farmacia, creando así una indispensabilidad del personal. Si se tienen faltantes sería un gran problema, sobre todo por ser el proveedor de productos farmacéuticos, pues es allí donde llegan solicitudes que requieren atención inmediata y donde si no se encuentra un medicamento hasta se podría causar la muerte a un paciente; en el caso de acumulación de productos, lo que se pretende precisamente es evitar la acumulación de inventario, aspecto fuertemente ligado a la política actual de reducción de presupuesto del hospital y aumento de la eficiencia.

Realizar un estudio analítico con base en niveles de servicio ofrecido para encontrar las cantidades óptimas de productos (Q) y el periodo (T) de pedido de los mismos es necesario para el adecuado Sistema de Aseguramiento de la Calidad de este proceso en la farmacia. El presente estudio presenta una propuesta para este proceso.

1.6.4.1 Sub Proceso de Compra.- De la observación directa que se realizó a los involucrados, se puede concluir, que no existe procedimiento estandarizado y declarado para realizar el proceso de compras, sin embargo, se realizan de forma rutinaria de la misma forma, por tanto se puede considerar que ese es el procedimiento aceptado y se presenta en un flujograma por elaboración propia. (Ver Figura # 5).

Este sub proceso debe cumplir las siguientes condiciones:

- ✓ Debe realizarse sólo a proveedores debidamente registrados ante el Ministerio de Salud, el cual deberá mantener actualizada y disponible la lista de los mismos.
- ✓ Los medicamentos deben estar avalados por un Certificado de Control de Calidad Original y Copia que brinde toda la información relacionada con la Trazabilidad y la Fiabilidad del medicamento o material de reposición.

El sub proceso incluye las siguientes actividades:

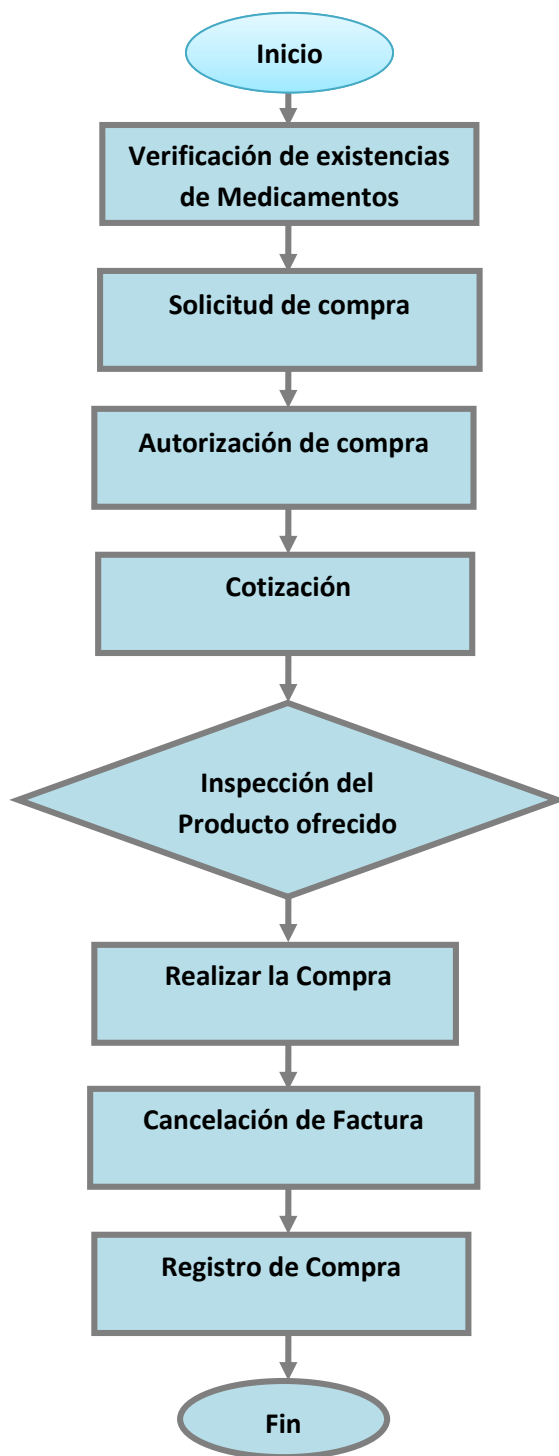
- a) Análisis de los posibles "proveedores potenciales".
- b) Pedir cotización de precios, descuentos, solvencias de Calidad, a cada uno de los proveedores así como fechas de entrega y empaque.
- c) Emitir orden de compra, según la mejor alternativa, mejor proveedor, Se debe estar seguro de que en la orden exista toda la información del artículo, numero de orden, firmas, cantidad, precio, fecha de entrega, descuentos y condiciones de pago.
- d) Seguimiento del pedido, esto implica realizar comprobaciones ocasionales para chequear el progreso, el estatus de cumplimiento del pedido.
- e) Recibo de los medicamentos y materiales de reposición, acompañado de la inspección y manejo hacia el área de almacén.
- f) Realizar registro del inventario, la operación de compra se da como terminada y se envía gestión del pago a los proveedores.

Resultados del Diagnóstico del Sub proceso de compra:

Herramientas usadas: Observación directa, Diagrama de Flujo.

En efecto, se tiene un listado de los proveedores debidamente autorizados por el MINSA, y su validez se registra trimestralmente. Sin embargo se tienen los siguientes hallazgos:

Fig. 5 Diagrama de Flujo Actual del Proceso de Abastecimiento



- No existe procedimiento declarado para las compras, si no que se realiza de forma tradicional, es decir que se realiza por eventualidades y no por planificación.
- La compra se puede realizar por medios de comunicación, como el teléfono, e-mail, etc.
- Las compras se realizan al crédito o al contado. Los montos no están claramente definidos.
- En figura 5 se muestra el diagrama de flujo actual de compra.
- Carecen de un Sistema de Gestión de Inventario.
- Se puede identificar en la figura 5 que no solamente existe un punto crítico (inspección del producto), sino que al menos existiría otro (Embalaje y Envase) pero no se refleja en la figura porque no lo tienen en cuenta, esto puede afectar la calidad del proceso.

Conclusiones y recomendaciones para este proceso de Compras.

- Proponer los procedimientos para este proceso.
- Se puede identificar en la figura 5, que existen al menos dos puntos críticos que pueden afectar la calidad del proceso.
- Plantear un modelo de Gestión de inventario, que responda a las preguntas de Qué pedir, Cómo pedir, Cuándo pedir, Cuánto pedir.

1.6.4.2 Sub Proceso de Transportación.- La logística de los productos farmacéuticos cuenta con una serie de aspectos relevantes que la hacen ser diferente del resto de los sectores por su especial composición y efectos en el consumo humano.

El transporte de los medicamentos, debe preservar la integridad y seguridad de los medicamentos, protegerlo de condiciones extremas de temperatura, humedad, luz, plagas o posibles contaminantes y mantener las condiciones de conservación en todo momento.

La responsabilidad del transporte del laboratorio al almacén, es del laboratorio, aun cuando se estableciera por contrato que el transporte del medicamento lo ofrece el propio almacén.

Conclusión: Existen muchos pasos y elementos de transporte que pueden generar **No Conformidad**, dado la exposición a posibles accidentes, variables ambientales no adecuadas. Se sugiere desarrollar los procedimientos y demás elementos para Asegurar la Calidad.

1.6.5 Sub Proceso de Recepción.- Para la correcta interpretación y realización de este Sub proceso, se deben tomar en cuenta las siguientes definiciones.

La Recepción es una operación que debe manejarse verificando que lo entregado por el proveedor se corresponda plenamente con lo pedido por el Comprador Este proceso consta de varias actividades que encierran el OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacén). Dichas funciones están bajo la responsabilidad del Técnico del Servicio Farmacéutico y del Auxiliar de farmacia. A partir de esto se tienen que entender las siguientes definiciones y enunciados para posteriormente desarrollar la recepción que tiene dos naturalezas, una que es Administrativa y la otra Técnica.

El proceso de recepción debe ir acompañado del acta de Recepción Técnica en la cual se consigna toda la información acerca de la recepción de los medicamentos. En esta debe figurar la hora de entrega, cantidad, número de lote, registro sanitario, fechas de vencimiento, cumplimiento de condiciones de transporte, manipulación, embalaje, material de empaque y envase, condiciones administrativas y técnicas establecidas en la negociación

Definiciones

- a) **Recepción:** Procedimiento a través del cual se aceptan o rechazan los productos solicitados a un proveedor.
- b) **Envase Primario:** Es el recipiente que se encuentra en contacto directo con el producto.
- c) **Envase Secundario:** Es el recipiente que puede contener varios envases primarios y que se encuentra en contacto directo con éste.
- d) **Fecha de vencimiento:** Período de vida útil de una sustancia en la cual se puede garantizar su eficacia, eficiencia y condiciones físico – químicas.

e) **Lote:** Cantidad determinada de un material, de características similares o que es fabricado bajo condiciones de producción presumiblemente uniformes, que se somete a inspección como un conjunto unitario.

f) **Materia prima de control especial o sustancia sometida a fiscalización:** Es toda sustancia cualquiera que sea su origen, que produce efectos mediatos e inmediatos de dependencia psíquica o física en el ser humano; aquella que por su posibilidad de abuso, pueda tener algún grado de peligrosidad en su uso, o aquella que haya sido catalogada como tal, en los convenios internacionales, por el Ministerio de la Protección Social, o la Comisión Revisora del Invima. Dentro de estas se incluyen los estándares de referencia, patrones y reactivos.

En este sub proceso se presentan dos tipos de recepciones:

➤ **Recepción Técnica**

a) Las cajas o embalajes en que se recibe deben ubicarse en el “Área de Recepción”, sobre una estiba, nunca sobre el piso.

b) El envase secundario no debe presentar deterioro, rasgaduras, cortes y debe estar bien sellado.

c) En el envase primario se debe revisar:

- Rotulación: De acuerdo a las normas vigentes se verificarán entre otras:
- Nombre comercial.
- Nombre genérico.
- Frases ("Conservar bajo refrigeración"; "Mantener fuera del alcance de los niños"; "Susceptible de causar dependencia"; "Venta libre").
- Registro Sanitario (MINSA).
- Número de lote.
- Fecha de expiración o vencimiento, no menor a un año de lo contrario se debe informar al Director Técnico.
- Vía de administración.
- Contraindicaciones.
- Datos del laboratorio fabricante.

d) Envase

- Contenido completo
 - Ausente de olores sospechosos (plástico)
 - Intacto
- e) Tapa
- Debe tener banda de seguridad
 - Verificar ausencia de perforaciones y roturas
- f) Impresión
- Debe ser clara, sin manchas, legible, libre de correcciones.
- g) Búsqueda de inestabilidades fisicoquímicas en los medicamentos
- Observación de las características que indiquen alteración o cambios en la apariencia física de estos.
- h) Temperatura
- Medir la temperatura de recepción de los medicamentos, en el caso de requerirse cadena frío.

Dar prioridad a la recepción de medicamentos de control especial y a aquellos medicamentos que requieran cadena de frío, para proseguir con su almacenamiento inmediato.

➤ **Recepción Administrativa:**

En ella, se realizan las siguientes actividades:

- a) Verificación del documento soporte de la orden de pedido (Factura, carta de solicitud, remisión, etc.) que contenga los datos del proveedor como son Nombre, Dirección y Teléfono. Además de la relación de la totalidad de los insumos despachados con cantidades y número de lote.
- b) Verificación de los documentos recibidos con especificaciones administrativas.
- c) Verificación de los productos solicitados versus los productos recibidos, es decir, que exista coincidencia entre lo que se le pide al proveedor y lo que él entrega.
- d) Se dará prioridad a la recepción de documentos de control especial y aquellos que requieran cadena de frío.

Posteriormente se elabora un Acta de recepción que recoge detalladamente la información de recepción, fecha y hora de entrega, nombre

del producto en su denominación genérica y comercial, cantidad de unidades, número de lote, registro sanitario, fechas de vencimiento, condiciones de transporte, manipulación, embalaje, material de empaque y envase, condiciones administrativas y los demás requerimientos técnicos establecidos en la negociación y la que permita identificar en todo momento la muestra tomada. El acta será firmada por la persona que realiza la recepción técnica para su archivo en el almacén y copia del acta para el servicio farmacéutico.

Una vez autorizada la recepción del producto, a continuación se realiza el registro de ingreso de medicamentos y dispositivos médicos, y se produce su incorporación al sistema contable del almacén. El almacén o servicio farmacéutico registrará en los medios existentes para tal fin, preferiblemente computarizados, la cantidad, fecha, valor unitario, valor total, proveedor, etc.

Conclusiones del Diagnóstico del Proceso de Recepción:

- Todas estas actividades están escritas pero no están sistematizadas en un cursograma que permita identificar responsabilidades, roles y puntos crítico
- No está declarado el procedimiento de devolución ni cuarentena.
- Falta definir los procedimientos de registro de Recepción poder ubicar a cada una de sus funciones y responsabilidades.

1.6.6 Sub Proceso de Almacenamiento

Mantener condiciones adecuadas de almacenamiento para los insumos de salud es esencial en FAHOMI para Asegurar su **Calidad**. Las fechas de caducidad del producto se determinan en base a condiciones ideales de almacenamiento para proteger la **Calidad** del producto hasta su fecha de caducidad, lo cual es importante para prestar un servicio adecuado a los usuarios y economizar recursos.

Los Sistemas de Almacenamiento deben contemplar instrucciones claras sobre la recepción y el ordenamiento de los productos; las condiciones especiales de almacenamiento; el seguimiento y control de los productos; el mantenimiento de su **Calidad**; la construcción y el diseño del depósito para productos medicinales; el manejo de los desechos; y los recursos.

Las exposiciones a condiciones ambientales desfavorables pueden llegar a anular los efectos esperados del medicamento o producir algunas otras alteraciones. Es por esta razón que es importante almacenar y conservar los medicamentos de manera adecuada así como también garantizar que se encuentren en óptimas condiciones al momento de su entrega.

El adecuado almacenamiento va a permitir:

- Encontrar y entregar los medicamentos con mayor rapidez.
- Conservarlos en buen estado.
- Facilitar el trabajo en el hospital.
- Evitar que se entreguen medicamentos en mal estado.

Para que un medicamento conserve sus propiedades, debe ser almacenado en condiciones ambientales controladas. Es importante:

- Proteger a los medicamentos de la exposición directa del sol. Si el depósito cuenta con ventanas, éstas deben tener algún sistema de protección (cortinas, vidrios pintados o forrados con papel) para evitar que el calor incida directamente sobre los medicamentos.
- El lugar debe tener una temperatura homogénea menor a 30°C ya que, por encima de estas temperaturas, a muchos medicamentos se les puede modificar el efecto esperado.
- Es importante observar que el lugar destinado al almacenamiento no sea húmedo: la humedad puede afectar las características de los medicamentos, alterando el efecto esperado de los mismos.
- Que el lugar no tenga filtraciones o goteras, que las rejillas que se encuentren en el piso estén tapada.

El Jefe de Farmacia debe asignar quiénes serán los responsables de la recepción de los botiquines o bultos en los que se reciben los medicamentos y material de reposición. Ellos deberán:

- Verificar que los botiquines o bultos se encuentren en buenas condiciones en el momento de la recepción (las cajas en buen estado, los envases sin pérdidas de líquidos).

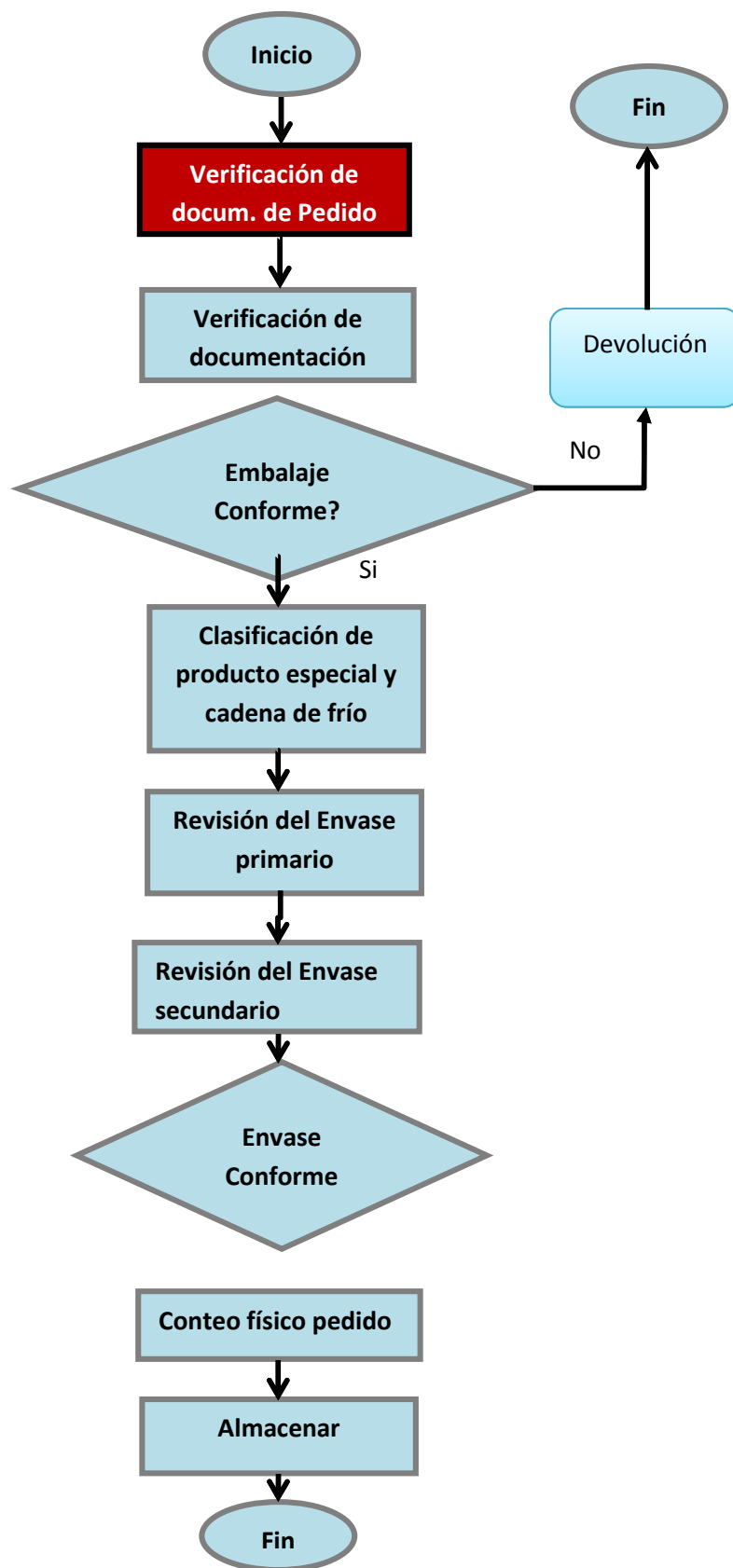


Fig. #6 Sub Proceso de Recepción

- Prestar atención a cualquier modificación en el olor, color, transparencia, respecto de su presentación habitual.

A. Procedimiento de Almacenamiento en el Depósito

- i. Separar en la caja de MEDICAMENTOS NO APTOS todos los que no se encuentren en buenas condiciones en el momento de la recepción evitando así entregar un medicamento en mal estado.
- ii. Colocar los botiquines sobre una mesa de trabajo para controlar el contenido de los mismos. Se debe verificar que los medicamentos recibidos deben coincidir en:
 - Nombre,
 - Presentación (comprimidos, jarabes, etc.),
 - Cantidad,
 - Lote y vencimiento con las que figuran en el remito.
- iii. Señalizar por abecedario los estantes para agilizar y facilitar la búsqueda.
- iv. Clasificar dentro de cada sector por orden alfabético.
- v. Dejar adelante de los estantes los medicamentos que vencen primero, sin importar la fecha en que se los recibió. Por esto es importante comparar el vencimiento de los medicamentos que se reciben en los botiquines con los que ya se encuentran en los estantes.

Según resultados de la entrevista, el proceso de almacenamiento tiene como objetivo asegurar la **Calidad** de los insumos de salud para que cumpla su función, estableciendo las condiciones físicas, higiénicas y de infraestructura necesarias. Condiciones adecuadas de almacenamiento que deben garantizar:

- La **Calidad** de los medicamentos hasta su utilización
- La eficacia terapéutica
- Evitar el deterioro o envejecimiento acelerado de los insumos
- Distribución eficiente de su clasificación y organización.

Además de cumplir estas exigencias, también estos espacios de almacén deben cumplir las siguientes áreas de distribución:

- ✓ Área apropiada para productos que requieran condiciones especiales tanto de: temperatura, humedad y luz;
- ✓ Área de productos que requieran controles especiales (estupefacientes, barbitúricos, drogas, etc), los cuales deben almacenarse en áreas de acceso restringido, seguro y con llave.
- ✓ Área para productos de baja y para devolución.
- ✓ Área de embalaje y despacho: Destinada a la preparación de los productos para su distribución o dispensación.
- ✓ Área administrativa: Destinada a la preparación y archivo de documentos.
- ✓ Área de servicios sanitarios, vestidores y comedor, siempre deben ubicarse fuera del área de almacenamiento.

B. Condiciones de Almacenamiento

Los productos farmacéuticos en general requieren cuidados mucho más extremados que otros tipos de suministro. Por eso es importante la vigilancia estricta del cumplimiento a cabalidad de una serie de condiciones para garantizar la conservación de los productos.

Uno de estos aspectos a controlar, son los factores ambientales a los cuales estarán expuestos los productos. Estas condiciones macroscópicas son:

- ❖ **Luz:** muchos medicamentos son sensibles a la luz (fotosensibles) y sufren deterioro en su **Calidad** cuando son expuestos a un exceso de luz; por esta razón deben colocarse alejados de radiaciones directas del sol o de lámparas. Los empaques en que vienen los medicamentos son de vital importancia para protegerlos según sus propias características y garantizar su estabilidad. El tipo de empaque es tenido en cuenta cuando se calcula la vida útil del medicamento, por lo tanto nunca deben destruirse y tratar de conservar siempre el empaque original.
- ❖ **Humedad:** otro de los factores importantes a controlar en las áreas de almacenamiento de los medicamentos. Un ambiente con alta humedad puede favorecer el crecimiento de microorganismos como hongos y bacterias, precipitar reacciones químicas como la oxidación de los componentes del medicamento.

- ❖ **Temperatura:** mantener las condiciones adecuadas de temperatura es esencial para la estabilidad de los medicamentos. Cada tipo de medicamento tiene un límite de temperatura el cual puede mantenerse sin perder las propiedades. Las condiciones de temperatura para cada medicamento específico deben estar indicadas en el empaque del producto; en caso de que este no aparezca especificado debe entenderse que se debe conservar a temperatura ambiente, aunque siempre al resguardo de temperaturas extremas.

Los principales tipos de deterioros que pueden sufrir los medicamentos por acción de la temperatura son pérdida de potencia o degeneración en productos tóxicos. Las temperaturas de almacenamiento que se consideran son: Temperatura ambiente: 15-30 °C; Temperatura fresca: 8-15 °C Temperatura de refrigeración: 2-8 °C.

C. Sistemas de Ordenamiento

Los almacenes médicos deben tener un sistema de clasificación u organización de los medicamentos y es preciso asegurar que todos los empleados conozcan el sistema utilizado. Entre los sistemas más comunes de clasificación de los medicamentos están los siguientes:

- ✓ **Ordenamiento alfabético, según el nombre genérico:** Es utilizado a menudo, en establecimientos grandes como en los pequeños. Cuando se utiliza este sistema, las etiquetas o rótulos deben cambiarse al revisar o actualizar la Lista de medicamentos esenciales.
- ✓ **Por categoría terapéutica o farmacológica:** Muy útil en pequeños depósitos o almacenes de establecimientos pequeños, este sistema requiere que el personal posea muy buenos conocimientos de farmacología.
- ✓ **Clasificación por forma farmacéutica:** Los medicamentos se presentan en distintas formas farmacéuticas, entre ellos: comprimidos, jarabes e inyectables; y los productos de uso externo se presentan como ungüentos y cremas. En este sistema, los medicamentos se clasifican según su forma farmacéutica. En la zona correspondiente a cada una de las formas

farmacéuticas, los productos se pueden almacenar utilizando un sistema fijo, flexible o semiflexible.

D. Rotación de las Existencias

Según la política de FAHOMI, cuando se despachan productos, es importante aplicar procedimientos de rotación de inventario, que garanticen la inocuidad y pureza de los productos. En este caso se pueden utilizar la política de inventario FIFO Y FEFO.

- ✓ **Sistema FIFO.-** Sistema de rotación de productos almacenados que establece que los productos que primero ingresan son los que primero salen (First Input-First Output).
- ✓ **Sistema FEFO.-** Sistema de rotación de productos almacenados que establece que los productos que primero expiran son los que primero salen (First Expire-First Output). La aplicación del procedimiento **FEFO** reduce al mínimo el desperdicio originado por el vencimiento de los productos.

Estos sistemas no pueden representar un algoritmo que permita medir el movimiento real de inventarios. Este algoritmo podría detectar el nivel de Stock de seguridad. Esto se ha estado haciendo por conveniencia, por contingencia y por experiencia.

1.6.7 Sub Proceso de Despacho/ Distribución de Medicamentos

Este sub proceso sí tiene declarada en un manual de procedimientos, todos los pasos que deben cumplirse para la Dispensa del medicamento. Estos procedimientos incluyen desde el objetivo, responsabilidades, la terminología a utilizar, el personal y sus requisitos para ocupar el cargo y el procedimiento mismo.

a) Objetivo

Establecer y estandarizar el procedimiento de Solicitud y Dispensación de Medicamentos; y Solicitud y Despacho de Insumos Clínicos de FAHOMI

b) Alcance

Cada vez que se solicite y dispense un medicamento o insumo en la unidad de farmacia del Hospital.

c) Terminología

- ✓ **Dispensación:** La dispensación es el acto farmacéutico asociado a la entrega y distribución de los medicamentos con las consecuentes prestaciones específicas: análisis de la orden médica, información sobre la buena utilización y preparación de las dosis que se deben administrar.
- ✓ **Despacho:** Es el acto de entregar o surtir al usuario uno o más medicamentos, sin que necesariamente medie una receta. Para el caso de un servicio de farmacia de hospital siempre debe existir un documento escrito que respalde el despacho (requisición, fórmula de solicitud – recibo o receta), generalmente como respuesta a la presentación de una receta elaborada por un profesional autorizado. En este acto, el farmacéutico informa y orienta al paciente sobre el uso adecuado de dicho medicamento.
- ✓ **Proceso de despacho de recetas:** Serie de procedimientos establecidos para el recibo de recetas y entrega de medicamentos, en donde se incluye recibo, digitado, acopio, revisión final, entrega y acomodo
- ✓ **Receta médica:** Es la orden suscrita por médico cirujano, cirujano dentista, o cualquier otro profesional legalmente habilitado para hacerlo, con el fin de que una cantidad de cualquier medicamento o mezcla de ellos sea dispensada conforme a lo señalado por el profesional que la extiende
- ✓ **Recetón para Hospitalizados:** Receta médica de mayor tamaño en donde se registra diariamente el tratamiento por paciente durante su hospitalización.
- ✓ **Insumos Clínicos:** Elementos indispensables para la práctica diaria del personal de salud existente en un hospital como por ejemplo guantes quirúrgicos, jeringas, gasas, etc.
- ✓ **Dosis Unitaria:** Sistema de distribución de medicamentos en forma individualizada de acuerdo a la prescripción. Los medicamentos van re envasados y su contenido identificado para su administración.

- ✓ **Stock crítico:** El stock que se debe tener para consumo de medio mes (15 días).
- ✓ **Stock mínimo:** El stock que se debe tener para consumo de un mes y medio (45 días)
- ✓ **Error de medicación:** Cualquier incidente prevenible que puede causar daño al paciente o dar lugar a una utilización inapropiada de los medicamentos, cuando éstos están bajo el control de profesionales.
- ✓ **Reacción adversa a medicamentos (RAM):** todo efecto perjudicial y no deseado que se presenta después de la administración de un medicamento a las dosis normalmente utilizadas en el hombre.

d) Responsabilidades

- **Químico Farmacéutico Jefe de Farmacia :** Supervisar el cumplimiento del procedimiento
- **Técnico de Farmacia Hospital, Urgencia, Consultorio y bodega farmacia :** Cumplir y ejecutar el procedimiento
- **Enfermera encargada del servicio clínico:** Elaboración y solicitud de Insumos Clínicos.
- **Profesionales de la salud legalmente autorizados para otorgar receta médica (medicina externa, cirugía, etc) :**

Para una correcta dispensación el profesional deberá realizar la prescripción del medicamento en una receta con letra clara, legible y sin enmendaduras.

e) Documentos Aplicables

- Receta triplicada para pacientes crónicos
- Receta para pacientes CAE y servicio de Urgencias
- Receta para hospitalizados (Recetón)
- Receta verde para medicamentos controlados (psicotrópicos y estupefacientes)
- Programa "alivio del dolor y cuidados paliativos".

f) Equipos y Herramientas Usados en el Despacho

- Carros para transporte de medicamentos: Para llevar los medicamentos a los diferentes servicios clínicos donde sean requeridos.

- Carros para dosis unitaria: Para llevar los medicamentos a pacientes de atención cerrada (hospitalizados)
- Gavetas: Para almacenamiento de medicamentos
- Selladoras: Para el cierre de bolsas plásticas que contienen medicamentos.
- Computador: Para llevar la estadística de recetas y de pacientes del programa alivio del dolor y cuidados paliativos; también para fabricación de etiquetas de dosis unitaria

1.6.8 Procedimiento Solicitud/ Despacho de Medicamentos en Atención Abierta

- i. El Médico solicita medicamento realizando prescripción médica, a través de la confección de receta y educa al paciente sobre tratamiento e informa que la receta debe ser despachada durante el día que se dio la receta en Farmacia durante Atención Abierta.
- ii. Cuando un medicamento no es del Arsenal farmacológico, el médico entrega receta e indica al paciente que se debe comprar en forma particular. Si el medicamento es del arsenal, el paciente lleva la receta a caja para el pago.
- iii. En Farmacia se valida la Receta (verificando que cumpla la correcta norma de prescripción) Si la Receta no es válida, se envía al médico para que la modifique. Si la receta es válida, se verifica la existencia del medicamento en Farmacia.
- iv. Si hay medicamento en Farmacia, éste se recolecta y se le entrega al paciente dándole información oral y escrita. La receta se ingresa en estadística.
- v. Cuando no hay medicamento en Farmacia se verifica la existencia en Bodega. Si existe stock en bodega, se envía a Farmacia y se entrega el medicamento al paciente.
- vi. Cuando no hay existencia de medicamento en Bodega, se busca un medicamento alternativo y se comunica al médico para que realice el cambio correspondiente. En caso de no existir alternativa, se solicita el medicamento en red o extra red, o compra directa a los proveedores.

- vii. Técnico farmacéutico prepara la entrega del medicamento chequeando que éste corresponda a lo prescrito y revisando características organolépticas y rótulos de envase multidosis.
- viii. En Farmacia se realiza entrega del medicamento y se educa al paciente en relación a tratamiento indicado de forma oral y escrita.

1.6.9 Cálculo del Cp: Capacidad del Proceso de Despacho

A pesar de que existe registro del Procedimiento de despacho, se tuvo que realizar un muestreo sobre los motivos y las causas principales que generan la No Conformidad entre el numeroso y multifacético universo de pacientes que se atiende en la Farmacia. Esto es porque siempre existe un número de quejas registradas tanto verbales como escritas.

El estudio comprendió lo siguiente:

En referencia tuvo una duración de 4 días, tiempo en el cual se estudió la cantidad de 972 usuarios para un promedio de 243 usuarios por día y 34 usuarios por ventanilla, muestra utilizada para el análisis de las Dimensiones de la Calidad (Punto 1.5.2 Pág. 19), tanto militar como paciente INSS y Privado.

Dicho muestreo se detalla a continuación:

**Número de pacientes observados por ventanilla
Período del 17 al 20 de Febrero 2014**

Ventanilla	17 Feb	18 Feb	19 Feb	20 Feb	Total
1	98	63	34	81	276
2	27	N.O.	43	132	202
3	103	81	12	97	293
4	53	N.O.	108	148	309
5	84	N.O.	116	20	220
6	45	N.O.	44	6	95
7	N.O.	39	N.O.	N.O.	39
Total	410	183	357	484	1434

Tabla # 1

Los 1,434 pacientes atendidos, tienen su origen de atención de la manera siguiente:

- ⇒ El 77.40% son pacientes atendidos en el servidor (ventanilla) inicial.
- ⇒ El 5.24% son pacientes que fueron llamados de un servidor (ventanilla) a otra ventanilla, por el Despachador de Farmacia ubicado en ésta última.

- ⇒ El 17.36% son pacientes que se trasladaron por iniciativa propia de una ventanilla a otro servidor de atención
- ⇒ Un 22.6% son pacientes atendidos que no estaban originalmente en la línea de espera en la que fueron atendidos, sino que estaban en otra fila y fueron llamados de ésta por el Despachador de Farmacia de otra línea o por iniciativa propia se trasladaron hacia otra línea de espera.

Estudio de capacidad del proceso de Atención y despacho: Tabla # 2.

Ventanilla	17-Feb	18-Feb	19-Feb	20-Feb	Usuar/día	Usuar/hr	Rango	tprom/usuar (min)
1	98	63	34	81	276	34.5	64	1.739130435
2	27	N.O.	43	132	202	25.25	105	2.376237624
3	103	81	12	97	293	36.625	91	1.638225256
4	53	N.O.	108	148	309	38.625	95	1.553398058
5	84	N.O.	116	20	220	27.5	96	2.181818182
6	45	N.O.	44	6	95	11.875	39	5.052631579
7	N.O.	39	N.O.	N.O.	39	4.875	0	12.30769231
Total	410	183	357	484	1434	$\bar{X} = 25.607146$	$\bar{R} = 70$	$\bar{\bar{X}} = 2.343096234$

Como se puede observar, las ventanillas 6 y 7 distorsionan mucho los datos para considerarlos, por tanto se consideran válidos los datos correspondientes a las primeras 5 ventanillas ya que tienen una tendencia de distribución normal.

Los resultados entonces son:

Ventanilla	17-feb	18-feb	19-feb	20-feb	Usuar/día	Usuar/hr	Rango	tprom/usuar (min)
1	98	63	34	81	276	69	64	6.956521739
2	27	N.O.	43	132	202	51	105	9.411764706
3	103	81	12	97	293	74	91	6.486486486
4	53	N.O.	108	148	309	78	95	6.153846154
5	84	N.O.	116	20	220	55	96	8.727272727
TOTAL	365	144	313	478	1300	$\bar{X} = 65.4$	$\bar{R} = 90.2$	$\bar{\bar{X}} = 7.547178362$

Tabla # 3

Esto indica que:

- ✓ Se atiende un promedio de 66 usuarios por día, una σ de 12, y un Rango de 90 usuarios en el mismo período.
- ✓ La Ventanilla # 4 es la que más usuarios atendió.
- ✓ Se utiliza un promedio de 1.84 min/usuario Equivalente a 1 min 50 seg. Aproximadamente 2 min.
- ✓ La Ventanilla # 2 es la que presenta mayor rango, es decir atiende mínimos y atiende máximos.
- ✓ Si se calcula el Cp actual, teniendo estos valores como límite superior e inferior se tiene lo siguiente:⁴

Los Límites son para $n = 4 \Rightarrow A_2 = 0.729$ TABLA DE CARTA DE CONTROL

$$\bar{\bar{X}} + A_2R$$

$$\text{Lím Sup} = \bar{\bar{X}} + A_2R = 66 + 0.729(90) = 131 \text{ Cantidad máxima usuarios atendidos por hora}$$

$$\text{Lím Inf} = \bar{\bar{X}} - A_2R = 66 - 0.729(90) = 0 \text{ Cantidad mínima usuarios atendidos por hora}$$

(Este valor se asume como 0)

$$Cp = \frac{Lsup - Linf}{6\sigma} = \frac{131 - 0}{6(12)} = 1.81 > 1.67 \text{ que es el estándar para proceso bajo control estadístico}$$

Esto indica que el Proceso actual es capaz y que tiene suficiente tiempo para atender cada usuario.

1.6.10 Sistema Actual de Líneas de Espera para el Despacho de Medicamentos

A continuación se presenta el diseño que tiene el sistema de línea de espera de la atención de despacho de medicamentos en la Farmacia. La estructura de la farmacia general es de 14 ventanillas, pero solo se trabajó con 7 ventanillas, las cuales están organizadas de la manera siguiente:

- ☒ Ventanilla 1: Se atiende paciente militar y sus beneficiarios

⁴ Besterfield "Control Estadístico de Calidad"

- ☑ Ventanilla 2 a 6: Se atiende personal INSS y sus beneficiarios, así como personal autorizado.
- ☑ Ventanilla 7: Se atiende los pacientes del Servicio de Emergencia (tanto pediátrico como de adulto), ya sea del turno nocturno como diurno, así mismo se atienden los pacientes hospitalizados, excluyéndose los pacientes privados, que son atendidos en la Farmacia PAME.

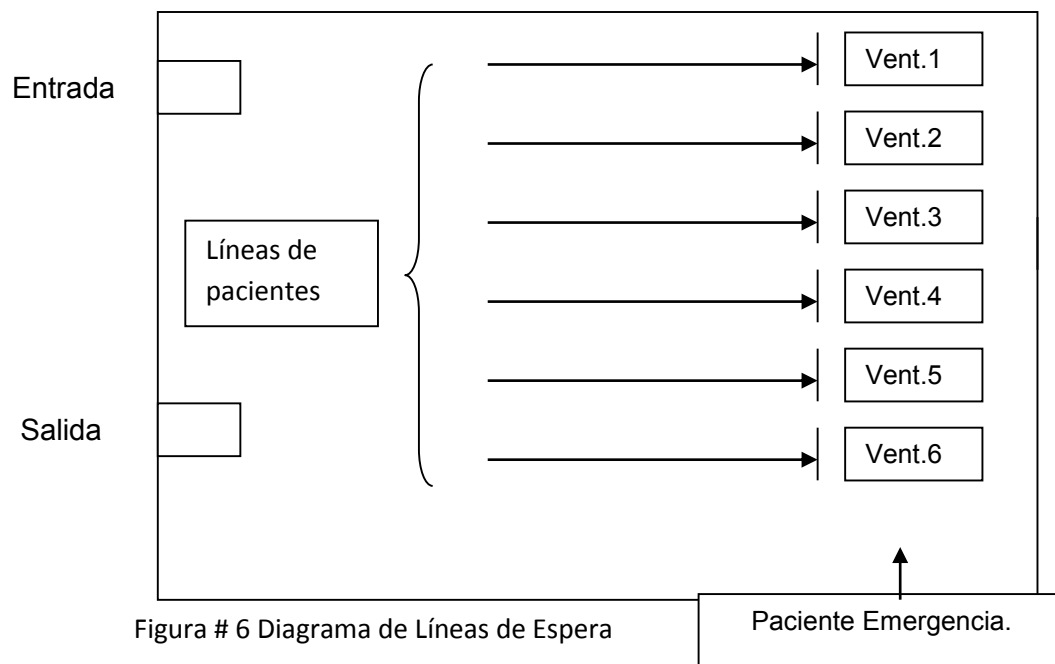


Figura # 6 Diagrama de Líneas de Espera

También se puede resumir lo siguiente:

- ✓ Para cada una de las ventanillas de atención (servidor), señaladas anteriormente, se tiene una línea de espera de pacientes. En resumen se tienen 7 líneas de espera para un igual número de servidores (ventanillas).
- ✓ El estilo de atención en cada una de las siete líneas de espera es del tipo primero en llegar, primero en atenderse.
- ✓ En la parte de los servidores (ventanillas) están ubicados los anaqueles donde se colocan los medicamentos y en la parte trasera de esta área se ubica una pequeña bodega en la cual se almacenan los medicamentos que son retirados del Almacén de Abastos Médicos.
- ✓ En cada uno de los servidores (ventanillas) está colocada una microcomputadora que contiene el Sistema de Inventario de la Farmacia

General, sistema que determina todos y cada uno de los movimientos presentados en la dependencia en un período de tiempo determinado; entradas, salidas y existencia final.

- ✓ El Sistema de Inventario de la Farmacia General, es alimentado en el caso de las salidas por las recetas despachadas por el Despachador desde el momento del despacho mismo, en el caso de los ingresos, cuando los medicamentos ingresan a la Farmacia en estudio. Por último, las existencias son generadas por cálculo interno del Sistema de Inventario.

Para tener acceso al Sistema de Inventario en referencia, el Despachador digita en el Sistema de Inventario el código respectivo de la ventanilla correspondiente. Cada microcomputadora tiene su código de acceso, el cual es conocido por todos los Despachadores de Farmacia y el Jefe de Farmacia, independientemente si están o no ubicados en dicha ventanilla. No existe código secreto personal para cada Despachador de Farmacia sino, a como se dijo anteriormente, únicamente para el acceso del sistema en cada máquina computadora.

1.7 Salidas de los Procesos

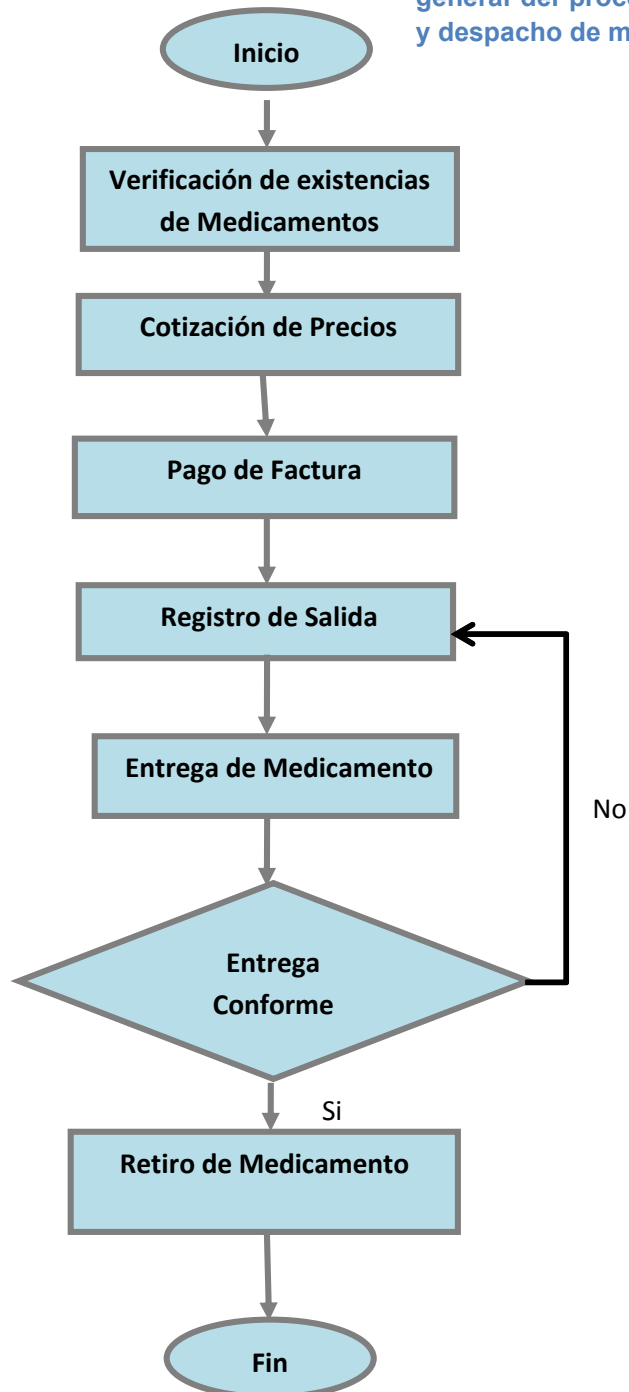
Continuando con la metodología propuesta por la Norma NMX-CC-9000-IMNC-2000 Vocabulario (ISO 9000:2000), se deben ahora presentar las salidas de la Caja Negra. Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por el hospital, normatividad vigente, etc.), y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios

Después de haber presentado los procesos desarrollados, se deben obtener las salidas del Sistema. La caja negra del Enfoque de Sistema, arroja las siguientes salidas:

- ✓ Sistema de inventario de existencia, actualizado.
- ✓ Farmacia abastecida.

- ✓ Servicio de despacho, disponible de Farmacia.
- ✓ Archivo de Recetas actualizado.
- ✓ Personal capacitado.
- ✓ Funciones definidas.
- ✓ Cliente atendido y satisfecho.
- ✓ Nuevos pedidos.

Fig. #7 Diagrama de Flujo general del proceso de dispensa y despacho de medicamentos



CAPITULO II: ELEMENTOS INTEGRANTES DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTOS DE LA CALIDAD

A partir de esta sección se pretende presentar los elementos que integrarán el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Es importante aclarar que en la Farmacia ya existen algunos elementos que se podrán incorporar al sistema. Los señalados en esta tabla son los que vendrán a complementar los que hacen falta.

Tabla # 4

RESUMEN DIAGNOSTICO		ELEMENTO NECESARIO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
1	CULTURA ORGANIZAC.	MISION, VISION, VALORES Y PRINCIPIOS, POLITICA DE CALIDAD
2	ORGANIGRAMA	FUNCIÓN CLARA DEL COORDINADOR DE FARMACIA Y SU JERARQUIA
3	PROCESO DE ABASTECIM.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PUNTOS CRITICOS DE CONTROL ✓ ASEGURAMIENTO DE REQUISITOS DE PEDIDO, ✓ MODELO STANDAR DE GESTIÓN DE INVENTARIO,
4	PROCESO DE DISPENSA O DESPACHO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CALIDAD DEL SERVICIO ✓ HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO. ✓ LIMITES DE CONTROL ✓ PUNTOS CRITICOS DE CONTROL
5	EJECUCIÓN	PLAN OPERATIVO DE EJECUCIÓN

Elementos para el Aseguramiento de la Calidad

El Aseguramiento de la Calidad consiste en seguir una línea de actuación dirigida a conseguir trabajar en base a un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa.

El marco conceptual que se presenta en este capítulo sirve como base para Organizar y comprender los elementos de los servicios farmacéuticos basados en un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, partiendo en definir parte de la Filosofía de Cultura de la organización. Esto es a pesar que como se mencionó antes, el Hospital Militar se subordina al Ejército de Nicaragua y la Farmacia se subordina al Hospital y esto es la causa por la cual no posee filosofía propia.

1.- Cultura Organizacional

Por ello habrá que definir: Misión, Visión, Valores y Principios de los Servicios Farmacéuticos Basados planteándose los siguientes objetivos.

☒ Objetivos de Calidad

- Desarrollar un concepto específico de la Farmacia dentro de una organización como el Hospital Militar y un estado deseado de modernidad sin renunciar a su pertinencia al Hospital.
- Convertir ese concepto en un sistema de objetivos de Calidad para toda la organización, sus mandos, su personal, sus servicios y sus clientes.
- Adoptar las estrategias correspondientes en los diferentes escenarios, tanto para el régimen de los Asegurados como para los privados y público en general.
- Desarrollar un programa de evaluación y retro alimentación, así como el manejo de la puesta en práctica de un sistema de Mejora continua.

☒ **Misión**

Somos una entidad dependiente del Hospital militar, creada para contribuir al cuidado de la salud individual y colectiva de la población a través de la participación activa del personal farmacéutico en el equipo de salud y la comunidad, proveyendo servicios farmacéuticos integrales y continuos, comprometidos con el acceso a medicamentos de Calidad y otros insumos sanitarios esenciales a toda la población en general y a los afiliados del INSS en particular.

☒ **Visión**

Nuestra mayor aspiración es convertirnos en la mejor opción de proveedor de Servicios farmacéuticos en nuestro país, con relevancia social, integrados al Sistema de Salud, basados en la Calidad, la Eficiencia y el buen servicio, que responda a las necesidades del individuo, la familia y la sociedad nicaragüense. Que pueda proveer un desempeño agradable a sus trabajadores con roles y funciones bien definidos para que a través de sus servicios, garanticen estilos de vida saludables a sus clientes y promuevan el acceso y uso racional de medicamentos.

☑ **Valores y Principios**

- Atención y Servicio equitativo, sin distinción de condición de clase, raza, género, o preferencias religiosas, políticas, sexuales. Valor concebido a partir de lo expresado por la política social del Ministerio de Salud y el gobierno de Unidad y Reconciliación, articulada también en tratados internacionales, entre ellos la carta de fundación de la Organización Mundial de la Salud 49. Ello implica derechos legalmente definidos de los usuarios de tal forma que se logre la máxima eficiencia y efectividad, minimizando a la vez los posibles daños a la salud.
- La solidaridad, es el grado en el que los miembros de FAHOMI están comprometidos y que trabajan en equipo conjuntamente para definir y conseguir el bien común. La solidaridad social es uno de los valores expresados en la constitución del país y es piedra angular de la filosofía del gobierno revolucionario. Es la condición que provee medios por los cuales la acción colectiva puede superar problemas comunes. Los Sistemas de salud y de seguridad social son mecanismos mediante los cuales puede expresarse la solidaridad entre individuos de distintas clases y generaciones.
- El pleno estado de la salud, es la mayor aspiración de los servicios que brinda FAHOMI centrando su atención en la persona y no en la enfermedad. Para ello destaca la importancia de la participación de todas las disciplinas de la industria farmacéutica para responder a las múltiples necesidades de la salud.

Principios

Se adoptan como principios propios de los Servicios Farmacéuticos de FAHOMI, los siguientes: Dar respuesta a las necesidades de salud de la población

- ❖ Servicios orientados hacia la calidad.
- ❖ Responsabilidad social y rendición de cuentas.
- ❖ Participación colectiva en Sinergia.
- ❖ Sostenibilidad en el tiempo en base a la fidelización de los clientes.
- ❖ Mejora continua.

2.- Organigrama

Roles y Funciones del Coordinador de Farmacia (ya que es el único que no está definido en RRHH):

Las características personales:

Para este puesto se consideran necesarias instrumentalizar todas las mejores características personales que debe poseer y son las siguientes:

- a) Capacidad empática;
- b) Autenticidad;
- c) Liderazgo.
- d) Pensamiento crítico.
- e) Comunicador asertivo.
- f) Manejador efectivo de conflictos.

Ello induce a pensar que el coordinador no puede ser una persona común y corriente, sino alguien especial, que cuenta con la tranquilidad y la coherencia internas propias de la persona autor realizada, autorrealización que intentará contagiar al cliente. Sin embargo, no debe verse al coordinador como una persona superior; es alguien que sencillamente ha logrado dar libre paso a su capacidad de actualización, y que por lo mismo puede manejar con más eficacia y productividad su campo de experiencias y ayudar a que los otros también lo hagan.

Las principales funciones y roles que debería asumir son entre otras:

- a) Participar y realizar la formulación, implementación y evaluación de políticas farmacéuticas en el área de influencia de los servicios farmacéuticos;
- b) Participar en la elaboración y actualización de la legislación y normalización de los servicios farmacéuticos orientadas por las instancias superiores y cumplir con la legislación vigente (incluyendo los aspectos éticos/bioéticos);
- c) Planificar, implementar, gestionar y evaluar los servicios farmacéuticos de forma integral ajustado a un Plan de Mejora Continua.
- d) Promover el acceso, la calidad, la seguridad y el uso racional de Medicamentos

- e) Gestionar y Gerenciar el suministro de medicamentos e insumos esenciales en base al modelo de Gestión de Inventario.
- f) Contribuir con la protección de la salud y seguridad de la población y del ambiente.
- g) Gestionar la disponibilidad y promover uso racional de los medicamentos y otros insumos esenciales en situaciones de mitigación y prevención de desastres y emergencias sanitarias;
- h) Implementar y coordinar o participar de Comités de Farmacia y Terapéutica (selección de medicamentos) u otros comités relacionados a los servicios farmacéuticos;

Funciones vinculadas al despacho y almacenamiento

- a) Formular, elaborar y acondicionar preparaciones magistrales extemporáneas, soluciones parenterales, reconstitución de citostáticos y otras formulaciones requeridas por los servicios;
- b) Fraccionar y realizar el acondicionamiento adecuado de los medicamentos e insumos esenciales;
- c) Implementar las medidas necesarias para garantizar la calidad de los medicamentos a lo largo de la cadena de suministro;
- d) Implementar las medidas necesarias para la disposición adecuada de los residuos de medicamentos e insumos esenciales;

Funciones vinculadas al medicamento

- a) Desarrollar y apoyar programas y actividades de prevención de enfermedades y de promoción, protección y rehabilitación de la salud;
- b) Dispensar medicamentos;
- c) Desarrollar actividades de promoción de uso racional de medicamentos dirigidos al público y los demás miembros del equipo de salud;
- d) Realizar atención farmacéutica, incluido el seguimiento fármaco terapéutico;
- e) Desarrollar y participar en programas de fármaco vigilancia;

Funciones directamente vinculadas al paciente, familia y comunidad

- a) Participar en el diseño, monitoreo y evaluación de ensayos clínicos, promoviendo y respetando principios bioéticos;

- b) Promover y participar del diseño, monitoreo y evaluación de investigaciones en salud;
- c) Gestionar, proveer información y desarrollar competencias relacionadas a medicamentos;
- d) Promover la educación permanente de los recursos humanos de los servicios farmacéuticos y del equipo de salud.

3.- Proceso de Abastecimiento

Nueva Conceptualización: Proceso de Abastecimiento Robusto *Es la acción de buscar mejoras permanentes al realizar compras, utilizando los mínimos recursos de que se dispone en forma eficaz y efectiva, con el propósito de conseguir aquellos bienes y servicios farmacéuticos que necesita FAHOMI para su funcionamiento y satisfacción plena de sus usuarios.* Los elementos o componentes que debe Asegurarse para la Calidad del Proceso Robusto de Abastecimiento son los siguientes:

3.1 Prevención de Errores. (POKA YOKE) Inspección en la Fuente

Este componente del Sistema de Aseguramiento, debe advertir al trabajador de o miembro de la Farmacia, de las anomalías ocurridas o que están sucediendo, llamando su atención, mediante la activación de un detector de error o de llamado. Si el trabajador no se da cuenta de la señal de advertencia, los defectos seguirán ocurriendo, por lo que este tipo de método tendrá una función reguladora. o los hace que sean muy obvios para que el trabajador se dé cuenta y lo corrija a tiempo.

A este tipo de técnicas de Aseguramiento se le conoce como **POKA YOKE**, (que es una Técnica de Calidad) desarrollada por el Ingeniero japonés Shigeo Shingo en los años 1960's, que significa "a prueba de errores". La idea principal es la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar. Y su principal finalidad es la eliminar los defectos en el proceso ya sea previniendo o corrigiendo los errores que se presenten lo antes posible.

Los errores humanos se originan normalmente por alguna distracción de la gente, cansancio, confusión, desmotivación, entrenamiento inadecuado, mala actitud, etc. Un buen mecanismo **Poka Yoke** es el que no requiere ninguna atención del servidor y previene el que ocurra el posible error a pesar de que este servidor haya contribuido deliberadamente a que surja el error en el proceso de Abastecimiento

3.2 Sistema de Control: Herramientas para Medición

En este caso, el POKA YOKE se auxilia de los **Puntos Críticos de Control** establecidos en el nuevo diagrama de Flujo propuesto para este Proceso, pretendiendo asegurar:

Tabla # 5

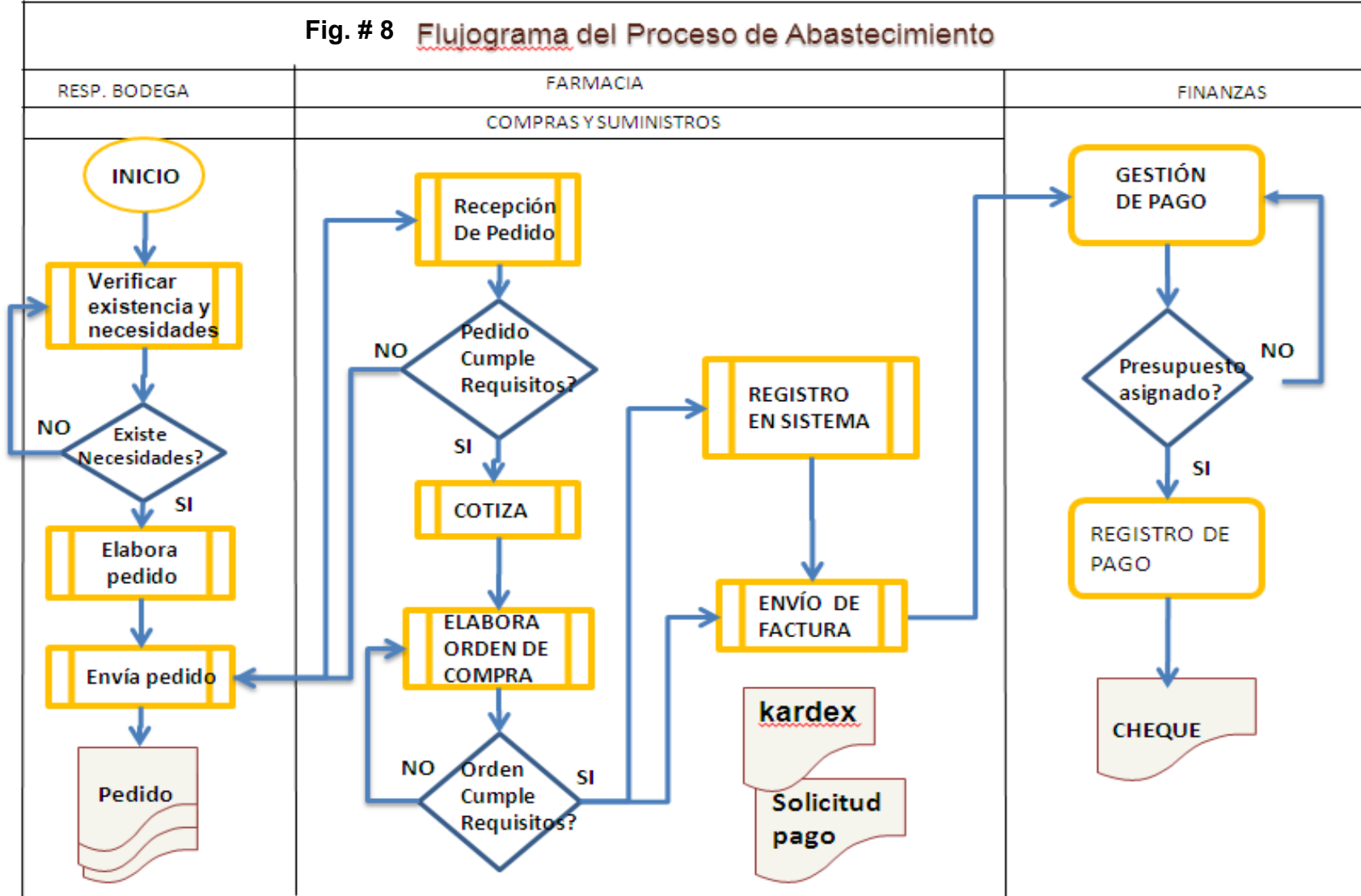
REQUERIMIENTO	CON QUÉ	CÓMO
<input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento: todo lo relacionado con la operación, se cumpla	Manual de Procedimiento. Guía de Auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitando a todos en el dominio de los procedimientos. <input checked="" type="checkbox"/> Realizando retro alimentación y Auditoría.
<input checked="" type="checkbox"/> Secuenciación: Comprueba la relación de precedencia del proceso para asegurar que los pasos se realizan en el orden, tiempo y recursos, correcto.	Diagrama de Flujo mejorado. Chek list	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitando a todos en la interpretación de c/u de los componentes del Diagrama de Flujo, sus operaciones y Ptos críticos de control.
<input checked="" type="checkbox"/> Aviso: Determina y asegura que la información requerida del proceso está disponible en tiempo y lugar correcto, y que la información se destaca visualmente de cualquier otra	Manual de Procedimiento. Diagrama de Flujo mejorado POKA YOKE (Tarjeta Roja)	<input checked="" type="checkbox"/> Publicando el diagrama de Flujo en un lugar visible y en cierto período, cambiarlo de lugar para llamar la atención. <input checked="" type="checkbox"/> Elaborando tarjeta de aviso.

POKA YOKE = Inspección en la Fuente del Origen para prevenir errores + Técnicas para corregir defecto.

3.2.1 Dispositivo POKA YOKE para el Procesos de Abastecimiento: Este dispositivo de aviso será colocado en cada estante de tal manera que el miembro de la farmacia o de Bodega que hace la revisión periódica de inventario, cada vez que levante un medicamento o material de reposición, y aparezca una tarjeta roja, significa que deberá pedir porque el inventario está en su nivel de reserva. En esta tarjeta aparecerá la cantidad a pedir principalmente entre otras cosas.

HOSPITAL MILITAR ALEJANDRO DAVILA BOLAÑOS FARMACIA TARJETA ROJA DE AVISO DE APROVISIONAMIENTO	
FECHA DE REVISIÓN:	CANTIDAD EXISTENCIA
NOMBRE MEDICAMENTO	CANTIDAD POR CADUCAR
GRUPO CONGLOMERADO	CANTIDAD EN MAL ESTADO
NIVEL DE RESERVA	CANTIDAD RECIBIDA
LOTE ÓPTIMO A PEDIR	CANTIDAD NO CONFORME
PROVEEDOR	CANTIDAD DEVOLUCION
REVISADO POR (FIRMA Y SELLO)	AUTORIZADO POR: (FIRMA Y SELLO)

Fig. # 8 Flujograma del Proceso de Abastecimiento



3.3 Aseguramiento de la Calidad Puntos Críticos de este proceso:

3.3.1 Punto Crítico 1: Existen necesidades?: Se refiere a existencias.

Qué Asegurar	Con qué Asegurar	Quien
- Cantidad a pedir	- Modelo de inventario Lote óptimo	Resp. Bodega. Resp. Farmacia
- Nivel de Reserva	- Tarjeta Poka Yoke	Resp. Bodega
- Requisitos de Calidad	- Los establecidos para cada medicamento.	Todo el person
- Tiempo de Gestión	- Fecha de Pedido. - Contrato con proveedor - Fecha de entrega	Resp. Compra y Suministro. Resp. Farmacia
- Formato de pedido	- Check list.	Resp. Compra y suministro. Resp. Informát.

Hoja de verificación # 1 Sub Proceso de pedido

Pedido N°:

Tipo:

Uso:

Fecha de Pedido:

Farmacia N°:

Proveedor:

No lote:

Fecha Recibido:

<i>Cantid.</i>	<i>Producto</i>	<i>Marca</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Requisitos de Calidad</i>

Resp Bodega : _____ (firma y sello)

Resp. Farmacia: _____ (firma y sello)

3.3.2 Punto Crítico # 2: Pedido Cumple requisitos? Esto se refiere a los requisitos que deben estar cumplidos en la Hoja de Verificación # 1. Aquí debe encontrarse letra legible, firmas, sellos y cantidades claras.

3.3.3 Punto Crítico # 3: Orden Cumple Requisitos? Esto se refiere a los requisitos que debe contener la orden de compra. (Hoja de Verificación # 2)

Qué Asegurar	Con qué Asegurar	Quien
- Requisitos de orden de pedido	- Chek list # 1	Resp. Suminist
- Presupuesto asignado	- Presupuesto de compra	Resp. Suminist Resp. Finanzas
- Proveedores actualizados	- Lista de proveedores autorizados MINSA	Resp. Suminist
-	-	
-	-	

Hoja de verificación # 2 Sub Proceso de Compras

Orden de Compra N° : Fecha emisión :
Fecha de Pedido: Factura # :
Farmacia N° : Proveedor :
Condiciones de pago : Condiciones de transporte:
Fecha de pago : Riesgo y Seguro:
Tiempo de entrega : Cotización # :

Cantid.	Producto	Tipo de empaque	Tipo de riesgo	Costo Unitario	Costo Total

Resp. Suministro/Compra:_____ (sello y firma)

Proveedor : _____(sello y firma)

3.4 Del Aseguramiento del Modelo de Abastecimiento ideal para la Farmacia.

En el capítulo del diagnóstico, se había encontrado que la Farmacia tiene los pedidos establecidos como: *Normales, Programados y Abiertos*. Así mismo, la

política de pedidos se está haciendo solamente considerando la variable tiempo para mantener Stock crítico y Stock mínimo. y se basa en el conocimiento empírico del comportamiento de la demanda. De esta forma, al momento de realizar un pedido, las cantidades son definidas de acuerdo con el inventario a la mano y una intuición acerca de la demanda futura. Esto contribuye a una deficiente gestión de inventario que provoca tener faltante de un producto muy necesario y sobrante de otro que no es muy urgente.

Es por ello que se define dentro del *Sistema de Aseguramiento de la Calidad*, un *Modelo de Gestión de Inventario* que reduzca al mínimo los costos y el nivel de inventario faltante. Este cálculo se debe realizar para cada conglomerado de productos que se considere No Conforme. Los encargados de suministros y compras deberán proveer estos datos y registrarlos.

Esto desembocará en un Modelo Determinístico o un Modelo Probabilístico. La decisión depende del resultado del cálculo del Coeficiente de Variación. Para ello debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Registrar la demanda histórica
- b) Calcular la estimación de la demanda promedio por periodo.
- c) Calcular la estimación de la variancia.
- d) Calcular un estimado de la variabilidad relativa o coeficiente de variabilidad, mediante la siguiente fórmula:

$$CV = \frac{\text{Desviación Estandar}}{(\text{Demanda Promedio por período})^2}$$

- ❖ Si el coeficiente calculado es menor a 0.20 se puede utilizar un Modelo Determinístico.
- ❖ Lo anterior se justifica ya que la demanda es determinística y ocurre a tasa constante.
- ❖ La cantidad a pedir debe ser la misma para cada uno de los pedidos.
- ❖ El Costo Total Anual de Inventario será la suma de los Costos de Mantenimiento + Costos de Pedir + Costos de Posesión.

$$CT = DC_p/Q + QCa/2 + DC_u \quad \text{donde}$$

CT : Costo Total anual de inventario.

D : Demanda anual del producto.

C_p : Costo de Pedir (incluye seguro, transporte, etc)

Ca : Costo de Mantener el producto.

C_u : Costo unitario del producto.

Q : Lote óptimo a pedir.

El lote económico a pedir será $Q_{\text{ópt}} = \sqrt{2DCp/Ca}$

Q_{ópt}: Cantidad económica a pedir.

D : Demanda Anual

C_p : Costo de Pedir (incluye seguro, transporte, etc)

Ca : Costo de Mantener el producto.

Lo anterior responde a la pregunta CUÁNTO PEDIR?

Además de esto, se debe saber CUÁNDO PEDIR?. Esto se calcula a partir del llamado Nivel de Reserva que indica el valor de las existencias en su Stock mínimo considerando la probabilidad de agotamiento en el tiempo de entrega:

$$R = d_{\text{med}} (L) + (Z * \sigma)$$

R : Cantidad existente en el nivel de Reserva

d_{med}: Demanda diaria promedio

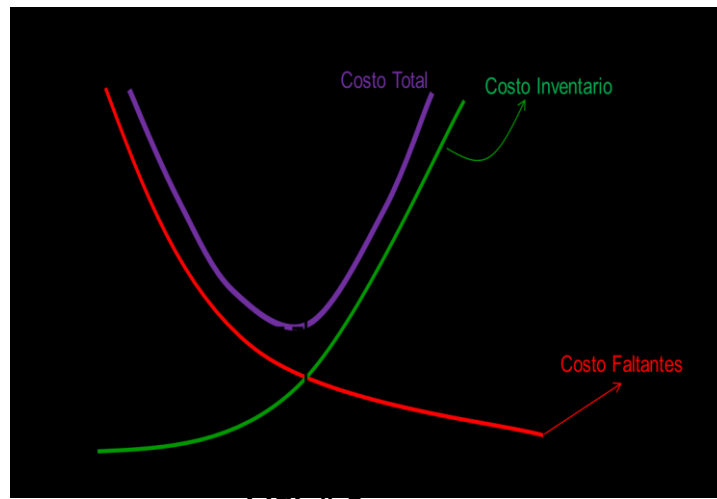
L : Plazo de entrega establecido por contrato por el proveedor y la

σ : Desviación Estándar.

Z : Número de desviaciones típicas para un nivel de servicio específico.

El nivel de servicio de un inventario, hace relación al grado con cual un inventario es capaz de satisfacer una demanda. Es decir que el nivel de servicio se refiere al número de unidades demandadas que pueden suministrarse de las existencias actualmente disponibles.

Por ejemplo, si la demanda anual de un fármaco es de 1000 unidades, un nivel de servicio del 95% significa que 950 pueden suministrarse de inmediato de las existencias y quedan faltando 50. El costo de este faltante es menor que el costo de darle mantenimiento a estas unidades si se tuvieran en existencia. En el siguiente gráfico se observa el costo mínimo.



La teoría de la Calidad del Servicio, considera que para establecer un nivel de servicio para una Farmacia es adecuado realizar el siguiente procedimiento:

- Realizar una clasificación ABC de los productos a través del Principio de Pareto y así conglomerarlos.
- A cada uno de los grupos de conglomerados se busca determinar la distribución de probabilidad semanal de demanda que sigue cada grupo. Eso permitirá conocer la desviación estándar σ y su nivel de Servicio óptimo Z .
- A cada uno de estos grupos, calcular el lote óptimo de pedido, su nivel de reserva y su Stock de seguridad.

A continuación se expone un grupo conglomerado tomado de la demanda de un medicamento cuyo comportamiento de demanda fue:

PARAMETRO	CANTIDAD	
Demanda	1050	Und/año
Costo almacenar (C_a)	1,2	Anual
Costo de pedir (C_p)	38	por und
Costo Unitario (C_u)	30	por und
L	8	días
Días al año	250	días
σ	10,4	und/día

El lote óptimo de pedido es $Q = \left(\frac{2 \cdot 10500 \cdot C\$ 38}{C\$ 1.2} \right)^{1/2} = 815 \text{ u/pedido}$

Esto significa 12.87 ped/año $\frac{\text{Demanda anual}}{\text{Cantidad por pedido}} = \frac{10500}{815} = 13 \text{ ped/año}$.

El nivel de Reserva que se debe manejar considerando un 95% de nivel de servicio sería:

$$d_{med} = 42 \text{ u/día (D/250 días del año); } L=8 \text{ días; } Z_{90\%}=1.645; \sigma = 10.4$$

$$R = (d_{med} * L) + Z * \sigma = (42 * 8) + (1.645 * 10.4) = 353.108 \text{ u.} = 354 \text{ u.}$$

Este valor significa que cuando el inventario de este conglomerado de productos llegue a un valor de 354 u, hay que realizar un pedido de 815 u.

El costo total anual CT será del inventario de este conglomerado sería:

$$CT = \frac{(10500 * 38)}{815} + \frac{(815 * 1.2)}{2} + (10500 * 30) = \text{C\$ } 315,978.57$$

También para el Aseguramiento del Sistema de Gestión de inventario, se deberá incorporar el siguiente POKA YOKE en esta área de trabajo que incluya

- ☒ LUGAR: Bodega, Apilamiento de medicamentos por conglomerados.
- ☒ Forma de aviso: Tarjeta Roja (Ver página 58)
- ☒ Contenido: Nombre del conglomerados, Clasificación ABC, Tamaño del Lote a pedir, Nivel de Reserva, Nivel de Servicio.
- ☒ Quien debe hacerlo: Responsable bodega y Responsable de Farmacia.
- ☒ Cuándo hacerlo: cada vez que quede al descubierto la tarjeta.

Para el Aseguramiento de la Calidad de este proceso, se iniciará asegurando las Dimensiones de la Calidad determinadas en el diagnóstico, dado que los usuarios relacionan sus No Conformidades con estas Dimensiones. En este Aseguramiento se busca reducir:

- ☒ **Defectos**: Entrega de medicamentos vencidos o dañados
- ☒ **Errores**: Entrega de medicamentos equivocados.
- ☒ **Retrasos**: Filas de espera
- ☒ **Desperdicio**: mucho medicamento y material vencido,
- ☒ **Accidentes o daños**: pérdidas de producto por roturas, daños.

3.4.1 Dimensiones a Asegurar: El Aseguramiento de las dimensiones deben expresarse de la siguiente manera:

Tabla # 6

DIMENSIÓN 1: TANGIBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Los medicamentos y precios son visualmente atractivos. • La distribución de los estantes facilita a los servidores encontrar los medicamentos que buscan. • El diseño del establecimiento permite a los pacientes y clientes moverse y desplazarse fácilmente. • Los productos se exponen adecuadamente en las estanterías. • La apariencia de la Farmacia es acogedor y moderno.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una indicación clara de los laboratorios, marcas, precios etc. en las cajas y envases de los medicamentos. • Los medicamentos y recetas, contienen información adecuada y clara del uso, sus indicaciones, contraindicaciones y período de vencimiento entre otras cosas. • El paciente confía que si un medicamento no satisface sus expectativas de seguridad, puede haber devolución o ser cambiado. • El tiempo de espera en caja, ventanillas etc, es mínimo. • Las estanterías están siempre llenas. Siempre hay existencias de medicamentos deseados por los pacientes.(aunque el nivel de servicio sea del 90%)
DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN PERSONAL (SATISFACCION)
<ul style="list-style-type: none"> • El personal en contacto con el usuario (cajeros, dispensadores, responsables, etc) es siempre amable. • Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los pacientes • Los empleados transmiten confianza a los clientes orientándoles sobre la mejor compra posible.
DIMENSIÓN 4: PROCESOS.
<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de espera de un medicamento, es mínimo. • Los pasos para hacer una gestión en la farmacia, son comprensible • Los resultados de los procesos son fácilmente interpretados. • Todos los procesos de la Farmacia son útiles.

DIMENSIÓN 5: COMUNICACIÓN

- El establecimiento se caracteriza por la información que publica.
- Las marcas que componen el surtido de la Farmacia son muy conocidas.
- Las decisiones son comunicadas de forma inmediata a quien corresponda como muestra de apoyo.
- La sección de estantería, se caracteriza por mantener frescos los medicamentos y material de reposición.

3.4.2 Indicadores de Nivel de Servicio

También se deben asumir como parte de la Cultura de Calidad, ciertos parámetros o indicadores que la Organización y sus colaboradores tendrán que asegurar. Entre otros están: Valor Agregado; tiempo del ciclo del proceso; relación de empoderamiento

El Valor Agregado según Porter⁵ consiste en todas las actividades que se requieren para llevar el producto desde su elaboración hasta el cliente consumidor. Las actividades de valor agregado transforman la información recogidas en muestreo, sondeos de opinión, y se usan para satisfacer las necesidades del cliente. Es decir que el valor es creado por el cliente.

El enfocarse en los requerimientos de los clientes permite determinar si las actividades que se realizan en los procesos agregan valor a tener satisfechos a los mismos; enfocados en el compromiso y participación del personal hacia una Cultura de Calidad del Servicio.

Las actividades con valor agregado real o para el cliente son aquellas que incrementan el valor del producto/servicio; que realizan algo que el cliente (usuario) aprecia y que se deberían hacer bien desde la primera vez, por lo tanto, al dejar de hacerse no se consigue el producto final ni incrementa la satisfacción del cliente.

Para medir el Valor Agregado generado, hay que auxiliarse del Diagrama de Flujo propuesto, puesto que en las organizaciones que aún no se controlan los procesos, ocurre que éstos no agregan valor pero añaden costo. Una vez que se tiene el Diagrama de Flujo funcional lo más detallado posible y con su estudio





⁵ Porter Mykel "La Ventaja Competitiva", Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1996

de tiempo se procede a considerar y clasificar cada actividad del proceso para obtener el Valor Agregado que se genera de la siguiente manera:

- 1) Total de Actividades TA = Sumatoria de columna 3, 4, 5, 6 y 7: Para conocer si existen actividades redundantes o innecesarias.
- 2) Tiempo de Ciclo del proceso TC = Sumatoria de columnas 2: Para conocer el tiempo que tarda en atenderse un usuario.
- 3) Valor Agregado %VA = Dividir columnas 3 y 4 para el TA: Es una cantidad porcentual del valor agregado.
- 4) Sin Valor Agregado %SVA = (1 - VA): Lo que se pierde de Valor Agregado.
- 5) Tiempo de Espera %TE = Dividir columna 6 sobre TC. Que indica el porcentaje de tiempo en espera y que puede causar No Conformidad.

A continuación se presenta el resultado de Evaluar la propuesta para el nuevo Diagrama de Flujo propuesto:

Tabla # 7

Nº	1	2	3	4	5	6	7
Actividad	t(min)						
1	Recibir Receta	0.16	1		1	1	
2	Evalúa requisitos	0.5		1			
3	Verifica existencia	1.5		1	1		
4	Brinda opciones si no hay	0.5	1	1			1
5	Cotiza precios	0.5		1	1	1	
6	Recepción de factura de compra	0.2			1	1	1
7	Entrega de medicamentos	2		1	1		
8	Digita recetas	0.5	1		1		1
9	Digita factura de compra	0.5	1		1		1
10	Archiva recetas y facturas	0.2		1	1		1
	TOTAL	6.56	4	6	8	3	5

A pesar que el proceso tardaría 6.56 min, la mayor cantidad de tiempo se dá en el tiempo que tarda en pagar en caja el usuario si es de régimen privado. Además este tiempo es consumido por despachador, digitador, cajero etc. y el usuario no lo percibe

Según los datos el Valor Agregado que se genera es del **83.33%**, que es un valor bastante alto y aceptable en los servicios, y que se puede ir mejorando cuando la curva de aprendizaje de los servidores llegue a su máxima expresión.

Tratamiento de QUEJAS con respecto a Producto No Conforme

Toda acción tomada respecto a quejas recibidas sobre cualquier producto en mal estado, debe controlarse de acuerdo a procedimientos establecidos por escrito. Se establecerán y seguirán procedimientos escritos que describan el manejo de todas las quejas con relación a un producto con fallas o No Conforme. Este tratamiento debe cumplir los siguientes principios

- ☒ **Visibilidad:** Tener visibilidad de los pasos para realizar un reclamo o queja.
- ☒ **Accesibilidad:** Conocer adónde y a quien se le puede presentar la queja.
- ☒ **Respuesta Oportuna:** brindar respuesta rápida o al menos acusar recibo.
- ☒ **Objetividad:** la respuesta debe orientarse al reclamo y no ir por la tangente.
- ☒ **Confidencialidad:** La identidad del reclamante debe estar protegida.
- ☒ **Costos:** Los costos que produzca la queja no la debe asumir el interesado.
- ☒ **Trazabilidad:** Determinar el origen y ruta que provocó la queja.
- ☒ **Seguimiento y Respuesta:** Se debe dar seguimiento a la queja hasta resolverla a satisfacción del interesado.
- ☒ **Registrar:** Acciones correctivas, preventivas y de mejora que ayudaron a resolver la queja.

Procedimiento:

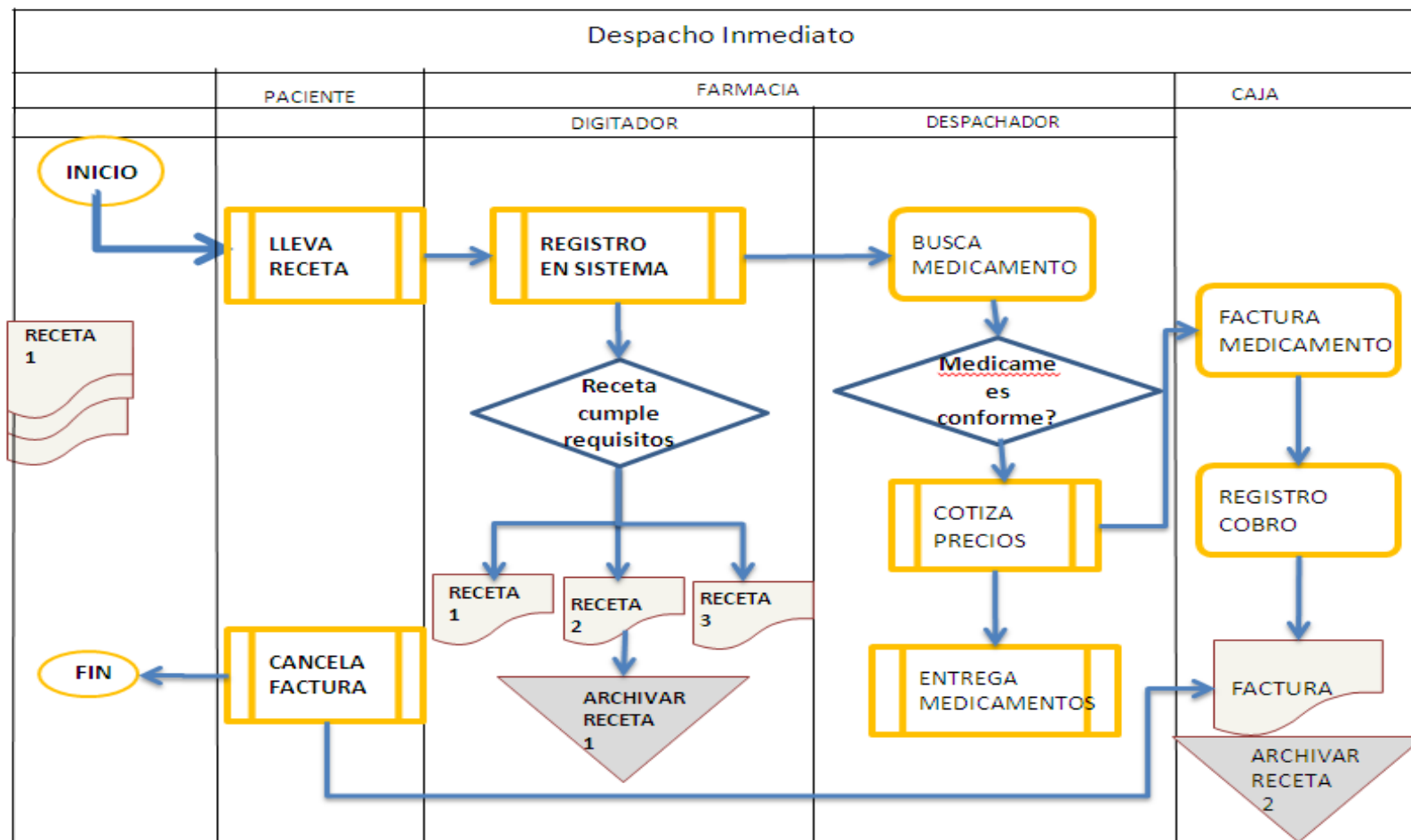
1º)- Designar un profesional responsable calificado de tratar las quejas y seguir el procedimiento escrito sobre el manejo de las mismas.

2º)- Toda queja exigirá una investigación en la que intervendrá Control de Calidad, si es por causa fármaco técnica, o el departamento médico si es por causa de tipo médico.

3º)- Este procedimiento contendrá la siguiente información:

- a) El nombre y concentración del producto farmacéutico
- b) Número de partida (Control del Lote).
- c) Nombre y datos generales del reclamante.
- d) El motivo de la queja.

Fig. # 10 Flujograma de dispensa de medicamentos



- e) La revisión de las muestras.
- f) La determinación de la responsabilidad, si la hubiera.
- g) La determinación de las posibles acciones correctivas medidas adoptadas.
- h) Respuesta verbal y por escrito a quien formuló la queja.

CAPITULO III: PLAN OPERATIVO DE IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL

	AREAS Y PROCESOS	ELEMENTO NECESARIO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	QUIÉN	CÓMO	CON QUÉ
1	CALIDAD	CIRCULO DE CALIDAD	MIEMBROS ASIGNADOS	GRUPO PARTICIPATIVO	GUIA DE TRABAJO
2	CULTURA ORGANIZAC.	CONTROL Y SEGUIMIENTO DE MISION, VISION, VALORES Y PRINCIPIOS, POLITICA DE CALIDAD	TODOS LOS MIEMBROS	BRAIN STORM, CIRCULO DE CALIDAD	GUIA DE TRABAJO
3	ORGANIGRAMA	FUNCIÓN CLARA DE LOS MIEMBROS DEL CIRCULO DE CALIDAD.	LIDER DEL CIRCULO DE CALIDAD	EVALUANDO ROLES Y FUNCIONES	MANUAL DE FUNCIONES
4	PROCESO DE ABASTECIM.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CONTROLAR PUNTOS CRITICOS DE CONTROL EN EL DIAGRAMA DE FLUJO ✓ ASEGURAMIENTO DE REQUISITOS DE PEDIDO. ✓ CALCULO DEL LOTE STANDAR DE PEDIDO DE INVENTARIO. ✓ CONTROL DEL NIVEL DE RESERVA Y STOCK DE SEGURIDAD 	EQUIPO JURIDICO, JEFE DE FARMACIA, COORDINADOR, KARDISTA, DIGITADOR	BRAIN STORM, CIRCULO DE CALIDAD, CALCULANDO LOTES ÒPTIMOS Y TIEMPOS.	KARDEX, REGISTROS HISTORICOS, MODELOS DE INVENTARIO ABC, CHEK LIST PRINCIPIO DE PARETO. VALORES STDARD
5	PROCESO DE DISPENSA O DESPACHO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO ✓ ADECUACIÓN DE HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO DE LIMITES DE CONTROL ✓ CONTROL DE PUNTOS CRITICOS DE CONTROL 	TODOS LOS MIEMBROS, CIRCULO DE CALIDAD,	ANALIZANDO ENCUESTAS, USANDO TECNICAS DE CONTROL	ENCUESTA, ENTREVISTA, CPk, FLUJOGRAMAS
5	EJECUCIÓN	✓ PLANES DE AUDITORÍAS	AUDITOR	AUDITORÍAS ENTREVISTAS	RECURSOS, FORMATO

Tabla # 8

Para el procedimiento general de Diagnóstico de cada uno de los elementos del Sistema de Aseguramiento se debe seguir la siguiente metodología que consta de los siguientes pasos:

- 🔗 Selección del Grupo de Trabajo que evaluará o Auditará el área o proceso.
- 🔗 Entrenamiento del Grupo de Trabajo: Este grupo de trabajo debe estar familiarizado con el área o proceso que evaluará. Esto incluye todas las operaciones, documentación y todo lo relacionado con ello.
- 🔗 Proceso de Síntesis y Generación de Problemas: todos los miembros del equipo deberán discutir y sintetizar a través de lluvia de ideas, u otra herramienta, los síntomas, causas y efectos que perciben que está afectando la calidad.
- 🔗 Clasificación de Problemas: Utilizando el Diagrama de Pareto, se pueden clasificar las causas más importantes que están provocando el problema.
- 🔗 Planteamiento de Soluciones: Plantear alternativas de solución y escoger la más efectiva.
- 🔗 Generación de Plan de Acción: Proponer el plan de implementación de la solución junto con fechas de ejecución, período de duración, recursos, responsables y presupuestos.

Documentación para la Auditoría y Control

Se presentan documentos para la auditoria de los procesos que deben ser aplicados, a los trabajadores, responsables y encuesta de control para los pacientes. (Ver Anexo # 3)

El siguiente documento está diseñado como instrumento para la Auditoría, seguimiento y control del Sistema de Aseguramiento. En cada uno de los acápites introduce el Vocabulario a utilizar y posteriormente, las preguntas que deben realizarse. Todo esto debe ajustarse a los requisitos básicos de una Auditoría, tales como reunión previa con el área, involucrados en la Auditoría, objetivos, alcances, medios, etc.

1. Conocimiento de las Necesidades del Cliente y Diseño de los Procesos de Trabajo de la Organización, por parte del Grupo Directivo de la Farmacia

Este criterio examina la prioridad e importancia que concede el grupo Directivo de La organización por realizar el análisis del segmento de mercado en el cual participan, por conocer las necesidades del cliente usuario elegido, por el diseño de la estrategia competitiva y por la definición de la cultura organizacional para tener, retener y atraer clientes usuarios e intermedios mejor, más rápido y más barato que su competencia.

Se entiende por:

- **Cliente Usuario:** el Cliente Final, es decir, la persona o grupo de personas que usan O utilizan, manejan y consumen su producto o servicio,
- **Cliente Intermedio:** la persona o grupo de personas que acercan o distribuyen su producto al cliente usuario.
- **Cliente Interno:** los empleados, sindicalizados y no sindicalizados de la organización, empresa o institución
- **Productos:** son las salidas de los procesos de trabajo que satisfacen necesidades básicas en los diversos clientes.
- **Servicios:** son las salidas de los procesos de trabajo que satisfacen necesidades diferenciales con respecto a la competencia.
- **Necesidades básicas:** son las necesidades que la competencia y cualquier Organización, institución o empresa satisfacen en el presente en relación a las necesidades que también satisface su organización; se refiere a la expectativa mínima que el usuario final de sus productos, servicios, información y documentos tiene de su organización en relación al precio pagado.
- **Necesidades diferenciales:** son las necesidades que su competidor en el mismo segmento de mercado, no satisface en relación a las que su organización si satisface; son todos aquellos bienes, servicios, precios, documentos e información diferencial entre su organización y la de su competidor que provocan que el cliente usuario identifique y elija a su organización de otra.
- **Procesos de Trabajo:** son la serie de actividades y tareas cotidianas que se realizan para producir un producto, un servicio, un documento e información de

manera sistemática en cualquier empresa, institución u organización. La forma de identificar los procesos de trabajo es mediante la visualización de las tareas y actividades cotidianas para generar los productos, servicios, documentos e información que su empresa, organización o institución produce en el presente. La suma de los procesos de trabajo construyen el proceso de negocio; Los procesos de trabajo deben de estar diseñados, contruidos y dirigidos hacia la creación de las diversas experiencias que satisfagan las necesidades de los clientes usuarios, descritas en la Misión de cualquier empresa, institución u organización.

- **Grupo Directivo:** se refiere al Dueño, Administrador, Director General o Cabeza de la organización y las personas que le reportan directamente.
- **Segmento de mercado:** se refiere al grupo de clientes usuarios elegidos y conocidos por la organización, empresa o institución (incluidos los de la competencia), a los que se les quiere tener, retener y atraer.

1.1 Conocimiento del Cliente Usuario y Obtención de la Información de sus Necesidades Básicas y Diferenciales

1.1.1. Describan quienes son los clientes usuarios e intermedios (clientes principales) que participan en la generación del ochenta por ciento del ingreso en su organización

1.1.2. Mencionen cuáles son los proveedores locales, regionales, nacionales e internacionales que atienden en su organización.

1.1.3. Digan qué es lo que más interesa a sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios de los productos y/o servicios que su organización ofrece. (Antes, durante y después de la compra, en este caso medicamento).

1.1.4. Indiquen las diferencias más importantes que existen entre los productos, servicios, documentos e información que ofrecen a sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios y los que ofrecen sus competidores (necesidades diferenciales).

1.1.5 Describan la evolución de las necesidades de sus clientes usuarios (clientes principales) e intermedios en los últimos tres años y cómo éstas han

sido transformadas en tareas, actividades y especificaciones de producto, servicio o precio.

1.1.6. Mencionen las razones por las que algunos clientes se han cambiado con la competencia, y cómo es que su organización ha logrado mantener a otros clientes de la competencia; también mencione el índice de retención de clientes usuarios (clientes principales) e intermedios a la fecha. Comente su política de elección y selección de clientes usuarios e intermedios.

1.1.7. Mencionen quienes de estos clientes actuales (suyos o de la competencia) serán sus clientes principales en los siguientes años (clientes que participarán en la generación del ochenta por ciento del ingreso de su organización) y mencionen que otros, y por qué no lo son aún.

1.1.8. Expliquen qué hacen en su organización para mantenerse en contacto permanente con las necesidades cambiantes de sus clientes usuarios e intermedios.

1.1.9. Mencionen cuándo y cómo se enteran de lo que sus clientes verdaderamente quieren o necesitan (antes, durante y después de la compra)

1.1.10. Mencionen cómo se informan del cambio repentino de las necesidades y gustos de sus clientes usuarios e intermedios y diga como aseguran la flexibilidad y oportunidad de la respuesta de su organización a dicho cambio para evitar que el cliente usuario o intermedio los cambie por la competencia.

1.1.11. Mencionen como funciona su sistema de acopio de necesidades, quejas y sugerencias y cómo usan la información recopilada.

1.1.12. Indiquen quien o quienes en su organización tienen asignada la tarea de comunicación continua con sus clientes, mencionando que hacen con la información obtenida, cómo la reportan y cómo ésta fundamenta las políticas comerciales, el desarrollo o mejora de nuevos productos, servicios, documentos, información o estándares de servicio.

1.1.13. Describan qué hacen para que todo su personal conozca claramente quienes son sus clientes, qué es lo que esperan de sus productos y servicios y qué tan satisfechos o no están con lo que su organización les ofrece.

1.1.14. Expliquen qué hacen en su organización para mejorar la información que tienen sobre sus clientes usuarios e intermedios mencionando las necesidades que en el futuro tendrán que satisfacer. Mencionen si todos en su organización conocen y entienden mejor a sus clientes que otras organizaciones que conozcan (competidoras o no).

1.2 Administración de la Información del Cliente Usuario para el Desarrollo de Productos, Servicios y Procesos de Trabajo

1.2.1. Expliquen si el grupo Directivo determina, diseña y mide las características clave de sus productos y servicios, así como de sus procesos de trabajo para asegurar la satisfacción de las necesidades de sus clientes usuarios e intermedios.

1.2.2. Mencionen qué hace el grupo Directivo para promover que la exactitud, veracidad, confiabilidad y oportunidad en el flujo de su información de necesidades, características y diferencias de sus diversos clientes claves de su organización, desarrollo tecnológico, patentes industriales así como los métodos institucionales de solución - prevención de problemas, mejora y comparación de los diversos procesos de trabajo y bases de datos, sean conocidos por cada uno de los empleados y trabajadores (cliente interno) y por sus proveedores.

1.2.3 Digan quiénes, cuándo y cómo (con registros o reportes) recopilan, clasifican, distribuyen y utilizan la información, sugerencias y quejas obtenidas tanto para la mejora o innovación de los procesos de trabajo, como para la planeación de la organización

1.2.4. Mencionen como comparan la forma de recopilación, administración y distribución de la información de las necesidades y requisitos de sus clientes intermedios y finales.

1.3 Planeación Estratégica Basada en Información de las Necesidades Detectadas

Se entiende por:

- **Misión:** la razón de ser de cualquier organización, empresa o institución; Debe de expresar las NECESIDADES básicas y diferenciales a satisfacer en el presente, de los clientes del SEGMENTO DE MERCADO elegido.

• **Visión:** son las NECESIDADES futuras que los clientes usuarios del SEGMENTO DE MERCADO elegido, deberán ver satisfechas para que la organización, empresa o institución mantenga o alcance el liderazgo en el mercado.

1.3.1 Indiquen cuál es la Misión estratégica (planes actuales) y la Visión estratégica (planes a corto, mediano y largo plazo) que el grupo Directivo ha establecido en su organización, señalando las necesidades presentes y futuras de su segmento de clientes usuarios, los valores ejemplares y las creencias sobre las que sustentan sus acciones congruentes con dicha Misión.

1.3.2. Mencionen las características e información de las necesidades del segmento de sus clientes usuarios que serán compartidas con el grupo operativo de empleados y trabajadores, a modo de prepararlos para el despliegue y dirección de los diversos procesos de trabajo propuestos.

1.3.3. Expongan sus estrategias, políticas y planes para sostener o incrementar la competitividad de su organización; Mencionen particularmente sus objetivos y metas en materia de retención y atracción de clientes usuarios e intermedios, explicando cómo esperan reforzar su posición competitiva.

1.3.4. Expliquen qué hacen los miembros del grupo Directivo por mejorar su plan de negocio para aumentar la competitividad de su organización (mejora proyectada de los procesos de trabajo diseñados para cada uno de los productos, servicios, documentos e información de la empresa u organización hacia la total satisfacción de sus clientes futuros) con la ayuda de su personal, clientes y proveedores externos.

1.3.5. Mencionen cómo traduce el grupo Directivo sus planes en características de productos y servicios, indicadores, equipos o métodos estadísticos de medición de los indicadores, programas de capacitación y adiestramiento para operar los procesos de trabajo de su organización, descripciones de responsabilidad y autoridad grupales y personales del personal y de los proveedores externos así como del alcance y vigencia de la capacitación y educación.

1.3.6. Mencionen cómo planean vincular o compartir sus recursos con los de otras organizaciones micro, pequeñas, medianas o grandes para fortalecer su posición competitiva (alianzas estratégicas con clientes intermedios, finales, proveedores y competencia) y para fomentar una cultura regional de reciclaje y autonomía doméstica en forma de eco - país, bio - paisaje y municipios ecológicos con acciones sustentables.

1.4 Diseño e Identificación Básica de Procesos de Trabajo Crítico, de Procesos de Apoyo e Indicadores

Se entiende por:

- **Proceso de Trabajo Crítico:** son aquellos procesos de trabajo o serie de actividades y tareas cotidianas en las áreas principales, de las que depende que los clientes usuarios que generan el ochenta por ciento del ingreso de la organización vivan las experiencias de satisfacción por ellos demandadas.
- **Proceso de Trabajo de Apoyo:** son aquellos procesos de trabajo o serie de actividades y tareas cotidianas que complementan el esfuerzo de las áreas principales, para que los clientes usuarios e intermedios que generan el ochenta por ciento del ingreso de la organización, vivan las experiencias de satisfacción por ellos demandadas.
- **Indicadores:** son aquellas métricas cuantitativas (número de pasos o actividades, número de empleados y trabajadores, tiempo y costo utilizado y la capacidad instalada en cada uno de los procesos de trabajo clave y de apoyo) así como las métricas cualitativas (creación o no de valor versus precio de la experiencia solicitada, planeada y desarrollada en los procesos de trabajo clave y de apoyo) necesarias para medir el desempeño de una organización versus su competencia.
- **Áreas Principales;** Son aquellas áreas o departamentos de la organización que colaboran directamente en la creación de las experiencias de satisfacción demandadas por los clientes, (producción, teléfono, cobranza, mercadotecnia).
- **Áreas de Apoyo:** Son aquellas áreas o departamentos de la organización que apoyan a las áreas principales a crear las experiencias de satisfacción

demandadas por los clientes. Reciben también el nombre de áreas Staff. (Relaciones públicas, recursos humanos, contabilidad, compras etc.)

1.4.1. Procesos de Trabajo Clave

1.4.1.1. Expliquen cómo determinan e identifican sus procesos de trabajo clave, con base en las características de sus productos y servicios señaladas como indispensables en las necesidades de los clientes usuarios, intermedios e internos.

1.4.1.2. Indiquen los productos y servicios que su organización ofrece como resultado de estos procesos de trabajo clave.

1.4.1.3. Mencionen cómo el grupo Directivo identifica y diseña estos procesos de trabajo clave para que operen de una manera predecible. Describan que método utilizan para asegurar que los procesos de trabajo tenga la capacidad de producir de manera consistente bienes y servicios con características plenamente aceptadas por sus clientes usuarios, intermedios e internos iniciando con sus proveedores externos.

1.4.1.4. Expliquen cómo el grupo Directivo determina los indicadores que les permitirá conocer el avance o retroceso de su personal en sus procesos de trabajo clave diseñados para la satisfacción de clientes intermedios y usuarios.

1.4.1.5. Mencionen cómo determinan quienes pueden ser proveedores externos clave; como los actuales y potenciales participan en los procesos clave y que indicadores de satisfacción han definido conjuntamente para cada proceso de trabajo clave.

1.4.2. Procesos de Trabajo de Apoyo

1.4.2.1 Describan qué herramientas utilizan para el diseño de sus diversos procesos de trabajo de apoyo.

1.4.2.2. Muestren evidencia de que el Grupo Directivo incluyó en el diseño de procesos de trabajo de apoyo los aspectos Jurídicos, fiscales, financieros, contables, comerciales y administrativos que cumplen los requerimientos oficiales.

1.4.2.3. Mencionen cómo el grupo Directivo, establece las fronteras entre los procesos de trabajo clave y los procesos de trabajo de apoyo, de modo de promover el trabajo en equipo de las personas áreas o departamentos que forman la empresa, institución u organización hacia la creación de las experiencias que satisfagan las necesidades de los clientes intermedios y usuarios definidos en la Misión de la organización.

1.4.2.4. Indiquen cuáles son los productos y servicios que las áreas de apoyo ofrecerán a sus áreas principales como resultado de sus procesos de apoyo.

1.4.2.5. Describan cómo el grupo Directivo apoya el que las personas, áreas o departamentos que participan en los procesos de trabajo de apoyo tengan la capacidad de producir de manera consistente bienes y servicios con características plenamente aceptadas por sus clientes internos, intermedios y finales.(ej. sistema de garantía, aseguramiento de calidad y estándares)

1.4.2.6. Expliquen cómo el grupo Directivo, determina los indicadores cuantitativos y cualitativos que les permite conocer los avances o retrocesos en sus procesos de trabajo de apoyo.

1.5 Propuesta de Educación, Desarrollo y Calidad de Vida en el Trabajo para el Cliente Interno

1.5.1. Muestren evidencia de la educación, capacitación, entrenamiento y habilidades que los clientes internos (empleados y trabajadores) deben de tener para cumplir el perfil requerido en la posición o puesto que desempeñan en los diversos procesos de trabajo alineados a la misión. Mencionen el alcance y vigencia de la educación y capacitación propuesta por posición o puesto, por proceso de trabajo y para el proceso de negocio.

1.5.2. Mencionen qué proceso de trabajo o sistema de certificación utilizan para adecuar la educación, capacitación, entrenamiento y cultura de los clientes internos y de los proveedores externos que no cumplen con el perfil requerido conforme al puesto o posición que desempeñan o van a desempeñar en un proceso de trabajo clave o de apoyo.

1.5.3. Cómo el grupo Directivo facilita el que los contenidos de los puestos en los diversos procesos de trabajo fomenten el desarrollo de su personal, evitando la

monotonía y el estancamiento. Comenten cuáles son las políticas Directivas en cuanto a la promoción y crecimiento del personal y el diseño de procesos de trabajo flexibles para la asignación de tareas, auto-compensación y auto-reconocimiento grupal.

1.5.4. Mencionen como el grupo Directivo asegura que las políticas de higiene, seguridad y ergonomía (luz, escritorios, sillas y ubicación adecuada para todo su personal) sean equitativas y justas cada día.

1.6 Liderazgo Directivo para el Logro de la Satisfacción del Cliente Usuario

1.6.1. Mencionen cómo el grupo Directivo se asegura que todos los empleados, trabajadores y proveedores externos de su organización conozcan y comprendan las políticas institucionales y cuenten con los equipos, documentos, entrenamiento, métodos e información necesaria para contribuir con la creación de experiencias que satisfagan las necesidades de sus clientes.

1.6.2. Comenten cómo asegura el grupo Directivo que la colaboración de su personal esté basada en la confianza mutua, en la información, educación y comunicación con sus clientes internos, clientes intermedios, clientes finales, proveedores y con la comunidad en general.

1.6.3. Mencionen cómo el grupo Directivo se convierte en un sólido apoyo para que su personal conozca quiénes son sus clientes intermedios y finales, qué características de los productos y servicios ofrecidos son claves, quién es la competencia en el segmento y en el proceso de trabajo.

1.6.4. Proporcionen un listado de la asesoría, consultoría, cursos, seminarios, talleres, congresos, educación formal y especialización que el grupo Directivo utiliza para elevar su nivel educativo y de preparación frente a la competencia, para mejorar su conocimiento y habilidades directivas, para seleccionar a su personal y para convertirse en un valioso grupo asesor de los empleados, trabajadores y proveedores externos que integran la organización.

2. Despliegue del Diseño de Procesos de Trabajo por parte del Cliente Interno

Este criterio examina el esfuerzo que el grupo de empleados y trabajadores realizan en el conocimiento, aplicación e implantación de las

políticas y estrategias, base de la información, diseños, procesos y metas proporcionadas por el grupo Directivo de la organización.

2.1 Liderazgo del Grupo Directivo Basado en Valores Mediante el Ejemplo al Cliente Interno

2.1.1. Expliquen cómo los valores Y principios definidos en la planeación estratégica por el grupo Directivo de la organización, se relacionan con las necesidades y expectativas básicas de los diversos clientes usuarios, intermedios y personal.

2.1.2. Proporcionen evidencia de acciones cotidianas del grupo Directivo, que permitan demostrar vivencialmente los valores definidos en la planeación estratégica así como sus creencias hacia el personal de la organización, proveedores externos, clientes intermedios y usuarios.

2.1.3. Proporcionen evidencia de los valores, creencias, políticas y métodos que el grupo Directivo, en el futuro, deberán vivencialmente compartir con el personal de la organización, con la finalidad de prepararlos para la ejecución de nuevas tareas definidas en la visión estratégica.

2.1.4 Mencionen como el grupo Directivo comunica su visión estratégica a los diferentes grupos de trabajo y como facilita la participación creativa e inteligente de su personal y de sus proveedores externos en la construcción de los satisfactores futuros del cliente.

2.2 Asignación y Delegación de la Información Básica de Procesos o Indicadores Definidos por el Grupo Directivo, al Cliente Interno

2.2.1. Expliquen cómo miden los indicadores diseñados para los diversos procesos de trabajo, que les permite conocer los avances o retrocesos en su esfuerzo continuo por tener, retener y atraer clientes usuarios e intermedios.

2.2.2. Digan quién o quiénes son responsables de actualizar la información, de medir los indicadores cuantitativos y cualitativos, así como de comparar la velocidad de respuesta en los diversos procesos que en suma producen los satisfactores a las necesidades de sus clientes internos, intermedios y finales.

2.2.3. Cómo aseguran que la documentación de los procesos de trabajo sea conocida por el personal que en ellos participa y por el personal de los proveedores externos, de modo que propicie su toma de decisión a favor del cliente.

2.2.4. Mencionen qué hace el grupo Directivo para que todo su personal cuente con la mejor información sobre el diseño, operación, desarrollo, adecuación, mejora e implementación de nuevos procesos en función de las nuevas necesidades de los diversos clientes.

2.3 Definición Grupal de Tareas Individuales y Operación de los Procesos por el Cliente Interno

2.3.1. Expliquen cómo dan a conocer el plan y las políticas de la organización, empresa o institución a todo el personal que participa en un proceso de trabajo, de manera que todos entiendan como pueden contribuir a su éxito.

2.3.2. Mencionen cómo comparten la información de estos planes estratégicos con sus proveedores externos y lo que hacen los integrantes de los procesos de trabajo con los comentarios recibidos.

2.3.3 Indiquen cómo los líderes de los diversos procesos de trabajo, establecen los grupos, fechas y presupuestos así como su seguimiento, evaluación y mejora.

2.4. Respuesta Inmediata a las Necesidades del Cliente Usuario

2.4.1 Mencionen cómo y quienes detectan, priorizan, diseñan y crean los nuevos productos y/o servicios que requieren sus diversos clientes

2.4.2. Expliquen cuáles son actualmente sus principales productos y/o servicios y cómo los han evolucionado en los últimos tres años. Expliquen cómo el personal y los proveedores externos participan en el diseño y elaboración de los productos y/o servicios que en el futuro demandarán sus clientes en base a su visión estratégica.

2.4.3. Mencionen cómo inspeccionan y miden la velocidad de respuesta de los diversos grupos que participan en los procesos de trabajo, para responder a las nuevas necesidades, sugerencias y quejas de los clientes. Presenten evidencia

de que sus sistemas de respuesta y atención a clientes son mejores, más rápidos y menos costosos que los de otras organizaciones que conozcan (competidoras o no) en base a la información proporcionada por los mismos clientes.

2.5 Asistencia Proactiva del Grupo Directivo al Cliente Interno

2.5.1 Muestren evidencia de que el grupo Directivo se interesa por conocer y atender las necesidades y requerimientos de sus clientes internos y que la plena satisfacción de estos es prioritaria en la organización.

2.5.2 Muestren evidencia de que el grupo Directivo sabe que su personal (cliente interno) y sus proveedores externos, quieren y pueden colaborar en los distintos procesos de trabajo y que su papel es el de apoyarlos para que sepan tener, retener y atraer a los clientes requeridos.

2.5.3. Describan las políticas, mecanismos, formas y frecuencias que utiliza el grupo Directivo para compartir con su personal (cliente interno) y con sus proveedores externos clave, la información sobre lo que sus clientes usuarios e intermedios esperan de la organización y de cómo pueden contribuir todos a satisfacerlos plenamente.

2.5.4. Describan cómo apoya el grupo Directivo la adquisición de habilidades (ortografía, redacción, expresión oral, auto-estima, comunicación) y proporciona o facilita asesoría, consultoría, educación, capacitación y entrenamiento formal e informal a su personal, para que pueda desempeñar distintos puestos o posiciones ejecutando diversas tareas de los procesos de trabajo.

2.5.5. Muestren evidencia de cómo el grupo Directivo asegura que los líderes de los procesos de trabajo entiendan e interpreten las políticas institucionales y su papel de ayuda hacia el cliente interno (empleados y trabajadores), para que éste comprenda a fondo lo que tiene que hacer, el por qué le conviene hacerlo, que lo sepa y pueda hacer y cuáles son las consecuencias de no hacerlo.

2.5.6. Mencionen qué hace el grupo Directivo para fomentar y estimular en todo el personal la aportación de ideas e innovaciones en los procesos de trabajo.

2.5.7. Expliquen cómo los líderes de los diversos procesos de trabajo se responsabilizan por dar seguimiento a las iniciativas, ideas e innovaciones del personal participante (cliente interno).

2.5.8. Mencionen los diversas políticas de auto-reconocimiento que la Alta Dirección visualizó y que deben operar en los diversos procesos de trabajo para estimular en su personal el logro de la satisfacción de los clientes intermedios y usuarios.

2.6 Uso del Método de Solución y Prevención de Problemas en los Procesos de Trabajo por el Personal de la Organización

2.6.1. Muestren evidencia de que existe un método institucional de solución - prevención de problemas en los procesos de trabajo en su organización.

2.6.2 Muestren evidencia de que todo su personal y sus proveedores externos críticos conocen y aplican el método institucional para resolver - prevenir mediante técnicas estadísticas los problemas que se presentan en la operación cotidiana de los procesos de trabajo.

2.6.3 Muestren evidencia de las mejoras realizadas a los diversos procesos de trabajo utilizando el método de solución - prevención de problemas institucional.

2.6.4. Describa cómo comparan los líderes de cada uno de los procesos de trabajo, el método de solución - prevención de problemas con el de otras organizaciones competidoras o no.

2.7 Uso de los Métodos de Documentación, Mejora y Comparación en los Procesos de Trabajo por el Cliente Interno

2.7.1. Muestren evidencia de que existen los métodos institucionales de documentación, mejora y comparación para los procesos de trabajo en su organización.

2.7.2 Muestren evidencia de que todo el personal y sus proveedores externos críticos conocen y utilizan los métodos institucionales de documentación, mejora y comparación para los procesos de trabajo en su organización.

2.7.3 Muestren evidencia de la aplicación de los métodos institucionales de documentación y mejora en los diversos procesos de trabajo en la organización.

2.7.4 Muestren evidencia de la medición de costos de no calidad (actividades innecesarias que están contenidas en los procesos de trabajo de su organización). En procesos clave y de apoyo utilizando métodos estadísticos.

2.7.5. Muestren evidencia de la mejora en tiempo de elaboración y estandarización de los productos y servicios generados en los diversos procesos de trabajo de la organización, como resultado de la aplicación de los métodos institucionales de identificación, documentación, mejora, comparación y solución - prevención de problemas.

2.7.6. Presenten evidencia de comparación con otros procesos de trabajo de organizaciones competidoras o de otros segmentos de mercado con base a lo señalado en la misión y visión estratégica.

3. Presentación del Resultado del Diseño Desplegado de los Procesos de Trabajo al Cliente Usuario

Este criterio examina la mejora evidente de productos y servicios, de sus procesos de trabajo clave, de sus procesos de trabajo de apoyo, de sus proveedores, de la satisfacción de sus diversos clientes y de los resultados financieros de la organización como resultado de su enfoque de tener, retener y atraer clientes.

- **Auto - reconocimiento:** Es la práctica que los grupos participantes en los diversos procesos de trabajo realizan como resultado de sus logros en la satisfacción, retención y atracción de usuarios, medidos y comparados con los logros de la competencia. Los auto - reconocimientos pueden ser personales y grupales, además de psico - sociales, económicos y en especie. Los auto - reconocimientos psico - sociales persiguen lograr una alta moral y auto - estima del grupo operativo y directivo de una organización.

3.1 Mejora en los Resultados de Satisfacción del Cliente

3.1.1. Presenten información numérica que demuestre mejora en los indicadores de satisfacción (retención y atracción) de sus clientes internos, intermedios, usuarios y los de su competencia en los últimos tres años y su conexión con la participación inteligente y educada del personal. Muestren evidencia de la

información poco satisfactoria y lo que hicieron o hacen al respecto de las sugerencias, no conformidades o quejas recibidas.

3.1.2. Presenten información numérica que demuestre mejora en los resultados financieros de su organización como resultado de la retención y atracción de un mayor número de clientes intermedios y usuarios , así como por la reducción de ciclos de tiempo, actividades y costos en los procesos de trabajo de la organización..

3.1.3. Presenten evidencia de mejora cuantitativa y cualitativa, así como de la estandarización de los procesos de trabajo que generan los productos y servicios que ofrece la organización en base a la Misión (necesidades presentes) y Visión (necesidades futuras) definidas por el grupo Directivo y su conexión con el porcentaje de retención y atracción de clientes intermedios y usuarios en el presente y en el futuro.

3.1.4. Presente información estadística que demuestre mejora en los productos, servicios, documentos e información de sus proveedores clave externos, como consecuencia de su administración por procesos de trabajo organizacional.

3.2 Autoreconocimiento del Cliente Interno por Resultados de Satisfacción del Cliente Usuario

3.2.1. Describan los tipos de reconocimiento económicos y psico - sociales que el personal participante en los diversos procesos de trabajo desarrolló a partir de las políticas proporcionadas por el grupo Directivo.

3.2.2. Describan el sistema de auto - reconocimiento utilizado para compensar psicológica, en especie y económicamente el cumplimiento de los indicadores de satisfacción (retención y atracción) de los clientes intermedios y usuarios, así como por la auto - educación, desarrollo y reducción evidente de costos en los procesos de trabajo auto - auditados.

3.2.3. Proporcionen datos estadísticos de auto - reconocimiento grupal e individual en los diversos procesos de trabajo en los últimos dos años y su relación con los índices de satisfacción de los clientes internos.

3.2.4. Muestren evidencia de los reconocimientos, menciones y premios que les hayan otorgado sus clientes usuarios e intermedios, así como sus proveedores

externos como consecuencia de su esfuerzo grupal de satisfacción, desarrollo, auto - auditoria, productividad y competitividad.

3.3 Protección y Regeneración del Medio Ambiente

3.3.1. Describan la aplicación de la política de su organización que promueve reducir los niveles de contaminación, no producir basura y evitar que sus productos, servicios y procesos de trabajo dañen el medio ambiente reciclando sus residuos.

3.3.2. Mencionen los resultados obtenidos en su esfuerzo por mejorar el ecosistema inmediato a sus instalaciones, por ayudar a sus proveedores clave a incorporar acciones relativas a este tema y por las acciones tendientes a mejorar el bio - paisaje y bio - diversidad de ss municipios región geográfica o País promoviendo la creación de eco – ciudades y municipio ecológicos en el futuro.

3.4 Promoción de la Cultura de Satisfacción del Cliente Usuario en su Comunidad

3.4.1. Indiquen qué recursos humanos, económicos y administrativos están dedicados al crecimiento de la cultura de satisfacción del cliente intermedio y usuario en su comunidad (en su familia, escuelas, universidades, asociaciones, cámaras, instituciones gubernamentales, sociales y de salud, centros deportivos, manzanas, colonias, municipios, y país) que provoquen una mejora tangible en la calidad de vida total (alimenticia, educativa, social económica y productiva) de los habitantes del Municipio en donde se encuentra la empresa, organización o institución.

3.4.2. Indiquen desde cuando iniciaron estas acciones y cómo piensan mejorarlas en el futuro.

3.4.3. Mencionen los resultados que han obtenido por la promoción de la cultura de satisfacción del cliente usuario en su colonia, delegación o municipio.

3.5 Desarrollo y Protección de Tecnología Administrativa e Industrial

3.5.1. Describan su proceso de obtención de información de desarrollos tecnológicos y patentes de uso público, aprovechable en beneficio de los procesos de trabajo de su empresa y por consecuencia de sus diversos clientes.

3.5.2. Presenten evidencia de la incorporación de nuevas tecnologías, métodos, desarrollos y sistemas en sus procesos de trabajo a fin de eliminar desperdicios, aumentar su rentabilidad y satisfacer mejor, más barato y más rápido a sus clientes.

3.5.3. Presenten evidencia de la propiedad industrial, intelectual, tecnológica, de derechos de autor, patentes y marcas que su institución, empresa u organización desarrolló, posee y ha registrado legalmente como resultado de su esfuerzo por diferenciarse de su competencia, reducir sus costos, actualizar su procesos de trabajo y crear un valor superior evidente a los clientes de su segmento de mercado.

Conclusiones

- ☑ Durante la etapa de Diagnóstico se pudo comprobar que la Farmacia del Hospital Militar Alejandro Dávila Bolaños es una entidad en la que a pesar de tener clientes con demanda dependiente, y estar bajo la Administración de una instancia superior, debe poseer Cultura Organizacional propia y declarada ya que brinda servicios de régimen privado y eso la convierte en una empresa que para que pueda ser competitiva debe poseer ese requisito.
- ☑ Los procesos de Abastecimiento y Despacho, son procesos claves en la Farmacia y que a través de ellos, se da la mayor interacción con los clientes externos: Proveedores y Usuarios. Por tanto sus puntos críticos deben controlarse y darle seguimiento.
- ☑ Para la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es necesario que todos los miembros se capaciten.
- ☑ La mayoría de las No Conformidades no se han detectado claramente debido a que no existe un sistema de gestión de quejas y reclamos.
- ☑ La capacidad del proceso de atención y dispensa está bajo control estadístico.
- ☑ Toda empresa que inicia su proceso de Aseguramiento considera los Costos de la No Calidad. Sin embargo para la implementación de este Sistema de Aseguramiento, no se tienen grandes inversiones ni costos sustanciales.

Recomendaciones

- ⇒ Capacitar a todo el personal actual, en el mundo de la Calidad. Así como también a los que son de nueva contratación.
- ⇒ Realizar contratación de especialistas en Calidad de los Servicios.
- ⇒ Iniciar la implementación del Sistema Propuesto, asumiendo que la Metodología de Juran es la que mejor se adecua a su naturaleza, dado que ésta permite iniciar con Planear lo que se va hacer (después de haber realizado el diagnóstico como es este caso). Posteriormente de la Planeación se continúa con la Mejora y por último se pasa al Control.
- ⇒ Utilizar el instrumento de Auditoría propuesto para las etapas de Mejoramiento y Control.
- ⇒ Realizar las evaluaciones, controles bajo un plan continuo y las Auditorías, realizarlas cada 6 meses.
- ⇒ Iniciar una campaña de estímulo hacia conseguir la Calidad en cada una de las áreas.
- ⇒ Comunicar su nuevo sistema de gestión de inventario a sus proveedores para que ellos puedan entender y garantizar su lógica de pedido y abastecimiento.

Bibliografía

- ⇒ **J. M JURAN:** *"Manual de Control de Calidad"* Editorial Reverte, Colombia, 3ª Edición 1992.
- ⇒ **IBNORCA:** *"Herramientas de la Gestión de la Calidad"* Editorial EDEBE Única Edición 1999.
- ⇒ **Juran, J. M.; Gryna, Frank M.** *"Planificación y análisis de la calidad"*. Editorial Reverté, España, 1981
- ⇒ **Senlle, Andrés y Vilar, Joan.** *"ISO 9000 en empresas de servicio"*. Ediciones Gestión 2000 España, 1997.
- ⇒ **Fernández Clúa Margarita** *"Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000. SGS Supervise (Suiza)SA Sucursal en Cuba. 1998.*
- ⇒ **Besterfield J.J** *"Control Estadístico de la Calidad"* Editorial Pearson. 4ª edición.
- ⇒ **Gutierrez Pulido V.** *"Calidad Total y Productividad"* Editorial McGraw Hill 2ª Edición 2005.
- ⇒ **Kotler, Philip,** *"Apuntes de Dirección de la Mercadotecnia"*, Editorial Prentice Hall, 8ª Edición 2003.
- ⇒ **NB-ISO 9000:2000** *Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario*
- ⇒ **NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009,** Prácticas de higiene para el proceso de suministros médicos y fármacos.

Webgrafía.

- ❖ <http://www.elprisma.com>
- ❖ <http://www.degerencia.com/articulo>
- ❖ <http://www.aec.es>
- ❖ <http://iaf.es>



ANEXOS

ANEXO # 1

HOSPITAL MILITAR "Alejandro Dávila Bolaños"

Farmacia General

FORMATO ENTREVISTA

La presente entrevista está dirigida al personal que labora en la Farmacia del Hospital Militar y tiene como los siguientes objetivos:

- ✓ Determinar el nivel de comprensión de la cultura organizacional, y sus elementos por parte de los miembros de la organización.
- ✓ Verificar la adecuada asignación de funciones y tareas a cada miembro de la organización.
- ✓ Verificar la efectividad de la comunicación que interviene en la ejecución de los procesos y el desempeño.

MARQUE CON UNA X O UN √ en el cuadro que considere su respuesta

- 1) ¿Cuántos años tiene de laborar en esta farmacia? Menos de 1 año ☐
De 1 a 3 años ☐ De 3 a 5 años ☐ De 5 años a más ☐
- 2) ¿Por qué trabaja aquí? Necesidad ☐ Le gusta ☐ NS/NR ☐
- 3) ¿Puede decir cuál es la misión o la visión de la farmacia? SI ☐ NO ☐
- 4) ¿Cuáles considera que son las características más importantes que debe tener un farmacéutico?
- 5) ¿Sabe los procedimientos para entregar un medicamento? SI ☐ NO ☐
- 6) ¿Cómo maneja el estrés laboral? Pido ayuda ☐ Me Molesto con todo ☐
No llego a trabajar ☐
- 7) ¿Cómo es su relación con sus compañeros y superiores?
Mala ☐ Regular ☐ Buena ☐ Excelente ☐
- 8) ¿Le gusta ayudar a los pacientes? SI ☐ NO ☐ NS/NR ☐
- 9) ¿El tiempo que trata a un paciente es? Muy poco ☐ Suficiente ☐
Demasiado ☐
- 10) ¿Cambiaría de trabajo? SI ☐ NO ☐ NS/NR ☐

Le agradecemos mucho su colaboración

ANEXO # 2

La siguiente encuesta pretende conocer el grado de satisfacción que tiene el usuario con respecto al servicio.

Se ha elegido una escala del 1 al 6, correspondiente a la valoración de: 1 Malo; 2 Regular; 3: Bueno, 4: Muy Bueno, 5: Excelente 6: NS/NR

		1	2	3	4	5	6	21
1	La unidad/servicio realiza la labor esperada	3	15	4	60	15	3	100
2	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios.	10	20	10	58	0	2	100
3	El trato del personal con los usuarios es considerado y amable.	0	7	10	65	15	3	100
4	El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar.	2	5	8	25	55	5	100
5	Cuando acudo al servicio farmacéutico sé que encontraré las mejores soluciones.	0	0	30	30	40	0	100
6	Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el servicio/unidad.	20	30	10	30	5	5	100
7	El personal da una imagen de honestidad y confianza.	0	0	20	30	48	2	100
8	Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas.	20	35	20	10	0	15	100
9	El servicio de Farmac informa de forma clara y comprensible a los usuarios.	5	20	28	40	5	2	100
10	He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.	40	30	20	10	0	0	100
11	He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo.	40	25	10	10	5	10	100
12	He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros Servicios del hospital para facilitar su labor.	38	30	12	10	5	5	100
13	El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios.	0	10	27	40	21	2	100

14	El servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario.	2	5	30	50	9	4	100
15	El servicio ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas.	0	0	50	40	10	0	100
16	He observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en mis distintas visitas al mismo.	5	21	40	30	0	4	100

PREGUNTAS AGRUPADAS POR DIMENSIÓN

6	Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el servicio/unidad.	20	24	35	47	93	24	243
10	He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.	23	37	87	53	21	22	243
11	He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo.	85	25	51	38	32	12	243
12	He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros Servicios del hospital para facilitar su labor.	48	64	55	42	29	5	243
13	El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios.	35	22	57	85	42	2	243
	TOTAL	211	172	285	265	217	65	
4	El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar.	25	80	55	42	36	5	243
9	El servicio de Farmacia informa de forma clara y comprensible a los usuarios.	21	22	85	70	43	2	243
14	El servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario.	10	22	99	71	37	4	243
	TOTAL	56	124	239	183	116	11	
2	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios.	10	20	58	95	58	2	243

Propuesta de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad "FAHOMI"

5	Cuando acudo al servicio farmacéutico sé que encontraré las mejores soluciones.	0	42	85	90	20	6	243
7	El personal da una imagen de honestidad y confianza.	5	10	90	96	38	4	243
8	Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas.	58	68	52	30	20	15	243
	TOTAL	73	140	285	311	136	27	
1	La unidad/servicio realiza la labor esperada	4	25	91	58	62	3	243
3	El trato del personal con los usuarios es considerado y amable.	8	17	88	87	35	8	243
15	El servicio ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas.	25	40	50	69	51	8	243
	TOTAL	37	82	229	214	148	19	
16	He observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en mis distintas visitas al mismo.	0	17	18	82	64	62	243

ANEXO # 3

ENCUESTA USUARIO FARMACIA HOSPITAL MILITAR

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el grado de Aceptación que tiene en los usuarios, el servicio que brinda esta farmacia. Servirá como herramienta e insumo para cualquier tipo de Auditoría Operativa.

- 1) La Entidad ha utilizado algún mecanismo para dar a conocer los derechos y deberes? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

- 2) Mencione al menos un derecho y un deber:: *

Contestó Correctamente Contestó con dudas No Contestó NS/NR

- 3) Sabe usted qué documentos debe presentar para solicitar el servicio? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

- 4) Si le ordenaron medicamentos que no le cubría su seguro, le explicaron el motivo y qué trámite debe seguir? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

- 5) Está usted satisfecho con el tiempo que tuvo que esperar para ser atendido? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

- 6) La persona de farmacia encargada de atenderlo lo saludo de una manera amable y cordial? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

- 7) El nombre de la persona de farmacia encargada de atenderlo se encontraba en un lugar visible? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

8) Al momento de entregarle los medicamentos, le dieron indicaciones de cómo tomárselos? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

9) Le explicaron cómo debe preparar los medicamentos que le entregaron? Si aplica *

SI NO Ninguna de las Anteriores

10) Le explicaron cómo debe almacenar los medicamentos que le entregaron? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

11) Entendió las indicaciones y explicaciones que le dieron? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

12) En caso de no entregársele la totalidad de los medicamentos ordenados, le informaron sobre la causa del faltante y el mecanismo para entregarlos posteriormente? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

13) ¿Se le ha presentado algún inconveniente para reclamar los medicamentos en la farmacia en alguna ocasión? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

14) Las áreas del servicio donde usted fue atendido, se encuentran limpias y ordenadas? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

15) Las instalaciones le han parecido cómodas y adecuadas para la prestación del servicio?

SI NO Ninguna de las Anteriores

16) Si se requiere, volvería a solicitar nuestros servicios? *

SI NO Ninguna de las Anteriores

17) Recomendaría usted nuestros servicios a otras personas? *

SI NO Ninguna de las Anteriores